



**Tiago Daniel  
Rodrigues de Sousa**

**As estratégias de internacionalização de empresas  
Portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs.**



**Tiago Daniel  
Rodrigues de Sousa**

**As estratégias de internacionalização de empresas  
Portuguesas: os casos de multinacionais e PMEs.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



Aos meus pais por me permitirem alcançar este sonho...



## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Raquel Matias da Fonseca**

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Carla Alexandra da Silva Azevedo Lobo**

professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Informática da Universidade Portucalense

**Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira**

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira, pela sua prestabilidade, otimismo, transmissão de confiança e pelas suas palavras de incentivo e desafio ao longo do ano.

Agradeço a todos os entrevistados e envolvidos, nomeadamente o Dr. Filipe Correia (PARFOIS), a Dra. Carla Ferreira (PARFOIS), o Eng.º Carlos Alves (HFA), o Dr. Abílio Silva (COLEP), o Dr. Manuel Biltres (especialista em internacionalização), o Eng.º Valter Henriques (SHORTCUT), o Eng.º Paulo Bastos (PORTAX / IBEROPERFIL), Dr. Adelino Silva (LOBA) pelo tempo disponibilizado e auxílio para a realização do estudo.

Agradeço os comentários dos revisores anónimos do resumo publicado nas *conference proceedings* da 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), realizada em Kristiansand, Noruega (2014). Agradeço também a autorização para incluir nesta tese esse resumo.

Agradeço igualmente à organização do IMC 2015 – Conferência Internacional de Gestão, a realizar-se no DEGEI – Universidade de Aveiro (em 26 Junho de 2015), pela revisão do artigo e pela sua autorização para incluir o artigo submetido nesta dissertação de mestrado.

Por fim, quero agradecer à minha família, especialmente à minha querida mãe que tudo fez para que fosse possível concretizar este objetivo de vida e aos meus amigos pelo seu apoio tão importante durante o meu percurso académico.





## palavras-chave

Casos de estudo, internacionalização, pesquisa qualitativa, masculinidade, relações humanas.

## resumo

O principal objetivo do presente estudo visa analisar as estratégias de internacionalização adotadas por empresas portuguesas de diferentes indústrias, e identificar alguns fatores que potenciem o sucesso das empresas durante este processo de internacionalização.

Deste modo optou-se por um estudo qualitativo com entrevistas semiestruturadas baseadas num guião de entrevista (gravadas em áudio e transcritas na totalidade), envolvendo os diretores / responsáveis nas empresas por esta área da internacionalização, em seis empresas diferentes; foi ainda entrevistado um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador da AEP.

Segundo foi apurado neste estudo destacam-se as áreas de relações humanas (rede de contactos (*network*); o *know-how* sobre o mercado local; as relações de confiança; proximidade cultural e linguística (CPLP)) e a capacidade técnica das empresas (a proximidade geográfica dos mercados; a adaptabilidade da empresa; a capacidade financeira e de inovação) como sendo fundamentais para a internacionalização de sucesso. Estes fatores supracitados potenciam o sucesso em novos mercados para as empresas complementando assim o que é apresentado pelas diferentes teorias na literatura (e. g. teoria de Uppsala). De notar que Blake e Mouton e estudos da Universidade de Michigan referem aspetos técnicos (da tarefa e da produção) e de relações humanas (preocupação com as pessoas) como sendo importantes na liderança de empresas, fatores que agora alargamos à internacionalização.

Outro fator fundamental para o sucesso da internacionalização das empresas estudadas é a masculinidade, ou seja, a assertividade e a orientação para o sucesso dos gestores entrevistados e responsáveis pela área da internacionalização. De acordo com o modelo de Hofstede (2001), referido no capítulo 5, Portugal apresenta-se como sendo pouco masculina e pouco assertiva, coletivista, e com maior distância de poder. No entanto, a informação recolhida neste estudo, nomeadamente nas entrevistas, mostra aspetos contrários, ou seja, os diretores mostram-se mais masculinos, impulsionados também pela dificuldade acrescida de conquistar negócios em ambientes internacionais. Assim, os resultados e a competição revelam-se como sendo preocupações fundamentais, mas sem no entanto menosprezar os aspetos femininos de qualidade de relacionamento interpessoal.



**keywords**

Case studies, internationalization process, qualitative methods, masculinity, human relations.

**abstract**

The main objective of this study is to contribute to the improvement of internationalization strategies adopted by portuguese companies in different industries, and to identify some factors that enhance the success of companies in this internationalization process.

Thus we chose to do a qualitative study with semi-structured interviews based on an interview script (interviews audio recorded and transcribed in full) involving the directors / people responsible for this field of internationalization in six companies. Six different companies were thus researched and an expert in internationalization with a background developed in the performance of duties as an employee of AEP (Associação Empresarial de Portugal) was also interviewed.

According to what this study unveiled the activities that are highlighted are: human relationships (network of contacts, know-how about the local market; trusting relationships; cultural and linguistic proximity e.g. to CPLP – Community of Portuguese Speaking Countires; and masculinity) and the technical capacity of companies (geographical proximity to markets; focus on emerging markets; the adaptability of the company; the financial and innovation capacity) as being fundamental to the success of internationalization initiatives. These aforementioned factors enhance the success in new markets for companies thus complementing what is presented by the different theories in the literature (e.g. theory of Uppsala). It should be noted that Blake and Mouton and Michigan University studies refer to technical aspects (relating to the task and to production) and human relations aspects (concern for people) as being important to the leadership of companies, factors which we now have extended to the internationalization process.

Thus, a key factor for the success of the internationalization process of the companies studied is the masculinity of its managers, in essence the assertiveness and orientation towards success of the managers interviewed. According to Hofstede (2001), Portugal presents itself as being more feminine and not very assertive, collectivist and with high power distance. However, the information collected in this study, namely in the interviews, shows contrary evidence to the masculinity perspective. The directors interviewed came across as being very masculine, spurred on by the added difficulty of gaining market share abroad. Thus, attaining results and being competitive are major concerns, albeit without forgetting the feminine aspects related to interpersonal relationship quality.



## Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
Capítulo 2 – A Internacionalização.....	3
2.1 A Internacionalização e os seus motivos.....	3
2.2 Processo de internacionalização – Análise dos Recursos Internos e Externos das empresas... ..	4
2.2.1 Recursos internos .....	5
2.2.2 Análise do ambiente externo – Modelos de seleção dos mercados.....	6
2.2.2.1 Modelo de escolha de mercados.....	6
2.2.2.2 Modelo de Brewer.....	7
Capítulo 3 – Teorias de internacionalização .....	9
3.1 Modelo de processo de Internacionalização de Uppsala .....	9
3.2 Teoria de redes.....	10
3.3 Teoria da Internalização .....	10
3.4 Teoria Eclética.....	11
3.5 Teoria baseada em recursos .....	11
Capítulo 4 – Modos de entrada em mercados Internacionais.....	13
4.1 Exportação Direta e Indireta.....	13
4.2 Investimento Direto Estrangeiro (IDE) .....	13
4.3 Alianças estratégicas.....	14
4.4 Licenciamento / Franchising.....	14
Capítulo 5 – Desafios culturais no processo de internacionalização e modelos de cultura.....	15
5.1 Desafios culturais .....	15
5.1.1 Religião .....	15
5.1.2 Diferenças nas práticas dos negócios .....	15
5.1.3 Adaptação dos expatriados e importância da língua .....	16
5.2 Barreiras no processo de internacionalização.....	16
5.3 Modelos de cultura .....	17
5.3.1 Modelo Hofstede e as suas dimensões .....	17

5.3.2 Modelo GLOBE .....	18
5.4 Hofstede vs GLOBE .....	19
Capítulo 6 – Contextualização económica e relações externas de Portugal.....	21
6.1 Contexto económico do mercado Português e as suas relações externas .....	21
6.1.1 Brasil .....	21
6.1.2 Angola .....	22
6.1.3 Médio Oriente .....	22
6.2 Sumário.....	22
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	23
Capítulo 7 – Casos de estudo .....	23
7.1 Metodologia.....	23
7.2 Amostra – Casos de estudo.....	25
7.2.1 Caracterização dos casos de estudo.....	26
7.2.1.1 PARFOIS .....	26
7.2.1.2 COLEP .....	27
7.2.1.3 HFA.....	28
7.2.1.4 PORTAX / IBEROPERFIL .....	29
7.2.1.5 LOBA .....	29
7.2.1.6 SHORTCUT.....	30
7.2.1.7 Técnico especialista em Internacionalização (Ex-técnico AEP).....	30
Capítulo 8 – Resultados .....	35
8.1 Aspetos chave da internacionalização .....	35
Capítulo 9 – Discussão de resultados.....	41
Capítulo 10 – Conclusões e implicações para gestores, limitações e sugestões de pesquisa futura	49
10.1 Conclusões.....	49
10.2 Implicações para gestores .....	51
10.3 Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura .....	51
Referências Bibliográficas .....	53
Anexos.....	59

Anexo I: Resumo publicado nas <i>conference proceedings</i> da EMAB 2014 (indexada na Web of Science™, da Thomson Reuters™) .....	59
Anexo II: Artigo publicado nas proceedings da IMC 2015 .....	65
Anexo III: Guião das entrevistas.....	81
Anexo IV: Síntese das estratégias de internacionalização das empresas (segundo os entrevistados) .....	83





## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Marketing mix internacional.....	6
Tabela 2 - Teorias de internacionalização.....	12
Tabela 3 - Barreiras de internacionalização .....	16
Tabela 4 - Pesquisa.....	24
Tabela 5 - Jornais e revistas mais utilizados .....	25
Tabela 6 - Amostra de estudo.....	25
Tabela 7 - Internacionalização nas empresas .....	31
Tabela 8 - Mercados de atuação das empresas.....	32
Tabela 9 - Codificação de dados (aspetos chave na internacionalização).....	35
Tabela 10 - Correspondência teórica.....	41
Tabela 11 - Estratégias de internacionalização das empresas .....	83

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Processo geral de Internacionalização.....	5
Figura 2 - Processo de escolha de mercados-alvo.....	7
Figura 3 - Processo de escolha de mercado.....	8
Figura 4 - Processo de internacionalização PARFOIS segundo o entrevistado.....	27
Figura 5 - Processo de internacionalização COLEP segundo o entrevistado.....	28
Figura 6 - Processo de internacionalização HFA segundo o entrevistado .....	28
Figura 7 - Processo de internacionalização PORTAX / IBEROPERFIL segundo o entrevistado ...	29
Figura 8 - Processo de internacionalização LOBA segundo o entrevistado .....	30
Figura 9 - Processo de internacionalização SHORTCUT segundo o entrevistado .....	30
Figura 10 - Processo de internacionalização segundo o entrevistado (ex-especialista AEP).....	31
Figura 11 - Passos para o sucesso internacional.....	49



## Capítulo 1 – Introdução

Este capítulo apresenta uma breve abordagem da situação atual do comércio internacional e a necessidade das empresas atualizarem constantemente as suas estratégias de internacionalização para que possam manter-se vencedoras em novos mercados. Apresentam-se também brevemente os objetivos de estudo, a metodologia e a estrutura da dissertação.

A internacionalização ao nível dos negócios é, nos tempos atuais, um dos acontecimentos mais significativos na economia a nível mundial (Viana & Hortinha, 2005). Numa era de mercados globalizados, os gestores, os profissionais que prestam serviços de consultoria, os investigadores da área da internacionalização, sugerem que a análise das indústrias e das estratégias das empresas deve acontecer tomando em conta o contexto global em que acontecem (Zou & Cavusgil, 1996).

Numa era dominada pela tecnologia e pelas redes sociais online, o mundo dos negócios (e não só) está cada vez mais ligado, tendo havido um significativo aumento da troca de bens e mercadorias a nível internacional, mas também de informações, com uma mais livre circulação de recursos financeiros mas também humanos, entre as diferentes regiões geográficas (Rugman & Verbeke, 2004). A cada momento perspectivam-se novas oportunidades a nível empresarial, isto se considerarmos como o mercado para as empresas e para os consumidores o mundo mais conectado e globalizado a que já fizemos referência (Pogrebnyakov & Maitland, 2011, Sousa et al., 2014).

“As transações comerciais entre os países (Merino & Vargas, 2013) têm-se intensificado e as empresas olham para o mercado a uma escala global (Zou & Cavusgil, 1996), disponibilizando os seus produtos e serviços em diferentes locais do globo e com uma maior variedade (Pogrebnyakov & Maitland, 2011)” (Sousa et al., 2014, p. 1932). É necessária uma redefinição e atualização ao longo do tempo das suas abordagens da internacionalização, incluindo sobre, por exemplo, o *outsourcing*, a investigação e desenvolvimento (I&D), a capacidade de produção e a comercialização e distribuição (Zou & Cavusgil, 1996).

Em termos de estratégia de marketing esta é um dos componentes de maior impacto na estratégia global das empresas, pois envolve diretamente os clientes e os concorrentes (Zou & Cavusgil, 1996). As empresas multinacionais que operam em grande número de países ajustam as suas práticas de marketing às especificidades de cada país (Viana & Hortinha, 2005).

Para que possam estar na vanguarda nos diversos mercados e face à concorrência, assume maior importância ser-se flexível e inovador, uma vez que os mercados estão mais incertos e produtos e serviços perdem muito rapidamente a sua liderança no mercado (Rugman & Verbeke, 2004, Sousa et al., 2014). Só com esta capacidade de ajustamento aos diferentes mercados e de resposta às necessidades dos seus clientes (Viana & Hortinha, 2005) as empresas poderão ultrapassar os diferentes desafios no comércio internacional (Rugman & Verbeke, 2004).

Assim, coloca-se a seguinte questão de partida: “Quais as estratégias internacionais adotadas por empresas portuguesas, de forma a poderem vencer nos mercados internacionais?”, cuja resposta pretende-se alcançar no final deste trabalho.

Desta forma, definiram-se os seguintes objetivos de estudo: analisar as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas portuguesas, e identificar alguns fatores que potenciem o sucesso das empresas durante o seu processo de internacionalização.

"Face ao contexto atual de crise económica nacional é importante a análise das estratégias utilizadas pelas empresas Portuguesas, de forma a fomentar o incremento das suas exportações e celeridade nos seus processos de internacionalização. Outro motivo para este estudo prende-se também com a relativamente diminuta informação encontrada sobre as estratégias adotadas pelas empresas Portuguesas na sua internacionalização, em revistas académicas internacionais.

Existem vários modelos que analisam os processos de internacionalização como o modelo de UppSala, que é aplicado por empresas na amostra deste estudo. Este estudo envolveu sete entrevistas qualitativas (com guião de entrevista e gravadas em áudio e transcritas na totalidade) dirigidas a vários órgãos de decisão (Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Expansão, Gestores / Diretores de empresas) em seis empresas e a um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador de uma entidade associativa (AEP).

Com base na análise dos modelos / teorias de internacionalização, em conjunto com a informação obtida nas entrevistas e na pesquisa qualitativa, conseguiu-se reunir um conjunto de dois grupos – área de relações humanas e de capacidade técnica da empresa – com aspetos chave que as empresas necessitam de cumprir, para que seja aumentada a sua probabilidade de sucesso em novos mercados além-fronteiras. Desta forma, será importante a proximidade geográfica dos mercados; o recurso à rede de contactos (*network*); a procura por países emergentes; a consideração dos CPLP como mercados-destino; o *know-how* sobre o mercado local; as relações de confiança existentes; a adaptabilidade da empresa; a capacidade financeira da empresa e a capacidade de inovação.

Este estudo qualitativo de campo complementa-se com outras fontes de dados, que permite uma maior confiabilidade das provas através da triangulação de dados (Vaivio, 2008). Assim, além das entrevistas, recolheram-se dados através de observações durante as visitas às empresas e procedeu-se à análise documental (Parker, 2012). Procedeu-se à recolha de informação (sete entrevistas realizadas) até haver saturação dos dados e repetição da informação recolhida (Glaser & Strauss, 1967, cited in Jill et al., 2009).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, pp. 1 – 2).

A revisão bibliográfica (Parte I) incide sobre os temas internacionalização, recursos internos da empresa, seleção de mercados, teorias de internacionalização, modos de entrada, desafios culturais e modelos de cultura, e análise de mercados. Enquanto na segunda parte (Parte II) do estudo se expõe a pesquisa qualitativa realizada, e apresentam-se os resultados, a sua discussão e respetivas conclusões, implicações para gestores e sugestões de pesquisa futura.

## **PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Capítulo 2 – A Internacionalização**

Neste capítulo será abordado o conceito de internacionalização e os principais motivos (secção 2.1) que levam as empresas a iniciarem este processo de expansão para novos mercados. Será analisado posteriormente em detalhe toda a envolvente interna (secção 2.3.1) e externa (secção 2.3.2) do processo de internacionalização das empresas.

#### **2.1 A Internacionalização e os seus motivos**

“Podemos definir a internacionalização como um processo que envolve operações internacionais além-fronteiras (Liu et al., 2011). Alguns autores ainda acrescentam que este é um processo no qual as empresas necessitam de se adaptar ao nível estratégico, estrutural ou de recursos para ambientes internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Internacionalizar envolve definir as regiões próximas ou distantes do globo em que as empresas pretendam atuar (Brewer, 2001), e ultrapassar um conjunto de barreiras consoante os mercados, ao nível de custos de transporte, assim como distâncias entre o exportador e o importador (Ellis, 2007).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 2).

O processo de internacionalização nas últimas décadas tem assumido maior importância para as empresas (Pogrebnyakov & Maitland, 2011). “O acesso a novos mercados atualmente é mais facilitado derivado de um conjunto de mudanças geopolíticas e a liberalização económica (Pogrebnyakov & Maitland, 2011), intensificando a competitividade do mercado global (Viana & Hortinha, 2005).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 2)

“Os membros de direção têm que tomar decisões estratégicas de expansão que lhes permitam aproveitar novas oportunidades de crescimento. Os motivos para a tomada de decisão podem ser diversos e mudarem ao longo do tempo (Brewer, 2001).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 2). Vários autores (Craig & Douglas, 2000; Viana & Hortinha, 2005; Cervinõ, 2006) apontam um conjunto de razões para a procura de novos mercados:

- A saturação do mercado interno – No caso da Zara no mercado espanhol, já detém lojas em todas as principais ruas das cidades e centros comerciais, para manter o seu crescimento terá que se expandir para novos mercados (Cervinõ, 2006).
- O excesso de produção / redução de vendas no mercado doméstico – O aparecimento de novos produtos mais evoluídos e maturação do produto conduz a uma redução da procura, conduzindo as empresas a um excesso de capacidade instalada (Viana & Hortinha, 2005).
- O acompanhamento dos clientes – No caso das multinacionais quando entram em novos mercados tendem a conduzir os seus clientes chave a entrar nesses novos mercados (Cervinõ, 2006). Agências de publicidade, por exemplo, tendem a acompanhar os seus clientes além-fronteiras, dado que pretendem ter uma política de comunicação global (Viana & Hortinha, 2005).
- O efeito de economias de escala – Estar presente em diversos mercados permite um melhor aproveitamento da capacidade produtiva e redução do custo médio unitário de cada produto (Craig & Douglas, 2000).

- A partilha do risco e domínio dos mercados – A presença num maior número de mercados permite uma diversificação do risco (um mau resultado de algum país encobrirá outro) e ocupar mercado que poderia estar na concorrência, mesmo que por vezes não seja vantajoso (Viana & Hortinha, 2005).
- A emergência de novos mercados – “Os países asiáticos (e.g. Coreia do Sul, Malásia) e do Médio Oriente (Arábia Saudita), entre outros apresentam crescimentos elevados num curto espaço de tempo tornando-se mercados apetecíveis para as empresas” (Viana & Hortinha, 2005, p.86).
- O ciclo de vida do produto / mercados menos exigentes – Se o nível desenvolvimento está mais avançado comparativamente com outro, é provável que o ciclo de vida de produto seja diferente. “No caso dos Estados Unidos da América, os automóveis são um produto maduro, enquanto na China está em crescimento e na Índia encontra-se numa fase inicial. As empresas ao instalarem fábricas de produção em países que se encontrem numa fase inicial do ciclo de vida do produto podem levar a sua tecnologia para esses países” (Cervinõ, 2006, p.39).
- Manter a imagem de marca e posicionamento (Cervinõ, 2006) – o aumento de qualidade de vida dos consumidores e sua mobilidade permite uma abertura de novos mercados para as diversas marcas (Craig & Douglas, 2000).

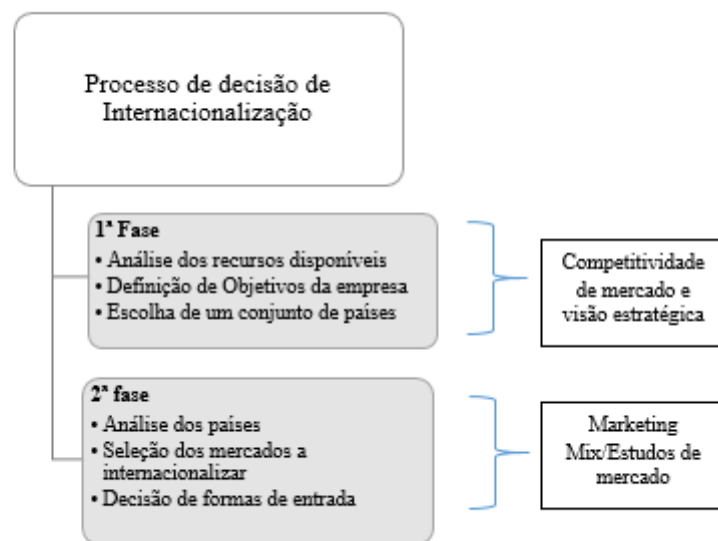
## **2.2 Processo de internacionalização – Análise dos Recursos Internos e Externos das empresas**

No contexto atual, com a globalização, as empresas estão sujeitas a uma intensa competitividade e mudanças de mercado, que leva os membros de direção a adotarem decisões de internacionalização (Craig & Douglas, 2000). “Cervinõ (2006) apresenta um conjunto de questões que os membros de direção devem considerar na sua tomada de decisão: Que produtos internacionalizar? Aonde vamos (mercados)? A quem (clientes)? Quando (momento temporal)? e Como internacionalizar? Neste processo são inicialmente analisados os recursos internos disponíveis (produção, financeiros, organização, marketing), estudados um conjunto de países possíveis para onde se poderá internacionalizar e examinados os seus objetivos chave. Após essa etapa são selecionados os mercados e as suas formas de entrada, por intermédio de análises e estudos de mercado, com a aplicação do marketing-mix (Cervinõ, 2006).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 2).

A figura 1 demonstra esse processo.

Todo o processo de decisão de internacionalização está dependente dos recursos disponíveis das empresas, quer a nível interno como externo (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). A nível interno, Viana & Hortinha (2005) apontam que é fundamental uma análise de todos os seus recursos produtivos, financeiros, organizacionais e de marketing, sendo esta ideia reforçada pelos investigadores Zou & Cavusgil (1996) e He & Wei (2011) (secção 2.2.1).

A nível externo (secção 2.2.2) é necessário considerar uma série de fatores (Chetty & Campbell-Hunt, 2003), tais como os aspetos legais, políticos, culturais, e as pressões competitivas (Cervinõ, 2006). Estes fatores, que podem variar consoante os mercados, exigem uma adaptação do marketing-mix às necessidades das empresas (Viana & Hortinha, 2005).



**Figura 1 - Processo geral de Internacionalização**

Fonte: Adaptado de Cerviño (2006, p.41).

### 2.2.1 Recursos internos

As empresas quando decidem expandir-se para novos mercados devem estar preparadas a nível produtivo para as exigências dos novos mercados. Assegurar uma produção suficiente para fazer face às encomendas e uma adaptação dos produtos aos mercados, pode implicar um maior investimento ao nível de capacidade de produtiva ou alternativamente poderão recorrer à subcontratação. A secção logística deverá definir a melhor localização das empresas, de forma a diminuir os prazos de entrega (Viana & Hortinha, 2005).

A capacidade financeira é essencial, uma vez que ao longo do processo de internacionalização as empresas estão sujeitas a diversos riscos e investimentos. Os investimentos são realizados em diferentes etapas: numa fase inicial em estudos de mercado, procura de agentes, e posteriormente no aumento da capacidade produtiva e recursos humanos (Viana & Hortinha, 2005). Os riscos financeiros são assegurados por instrumentos financeiros tais como garantias ou cartas de crédito emitidas pelos bancos, que cobrem o risco de crédito, sendo confirmada por um outra instituição bancária (Viana & Hortinha, 2005).

No âmbito organizacional, as atividades internacionais das empresas envolvem um conjunto de tarefas e responsabilidades que devem estar definidas e direcionadas a diferentes centros de responsabilidade, que “compreendem aspetos de negociação, tratamento de encomendas, a expedição e cobrança” (Viana & Hortinha, 2005, p.107). Usualmente estas tarefas são assumidas por um serviço de exportação ou uma divisão internacional das empresas (Viana & Hortinha, 2005).

Relativamente ao marketing, os autores Michell et al. (1998) e Viana & Hortinha (2005) salientam a importância que a pesquisa de marketing assume nas decisões de internacionalização, analisando toda a envolvente de cada mercado externo, desde o produto, preço, distribuição, comunicação,



promoção e força de vendas<sup>1</sup>. A tabela 1 ilustra o tipo de pesquisa necessária em cada um dos pontos referidos anteriormente.

**Tabela 1 - Marketing mix internacional**

Decisões de marketing internacional	Tipo de pesquisa necessária
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa para avaliar ideias de novos produtos; experimentação e adaptação do produto;</li> <li>• Teste de conceitos.</li> </ul>
Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos de sensibilidade aos preços;</li> <li>• Adaptação dos preços.</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de comportamentos e padrões de compra do consumidor;</li> <li>• Pesquisa de políticas de distribuidor;</li> <li>• Modo de entrada.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré teste e protestes de campanha;</li> <li>• Pesquisa de hábitos de <i>media</i>; adaptação da mensagem, restrições e costumes locais.</li> </ul>
Promoção e força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de resposta aos diferentes tipos de promoção.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Viana & Hortinha (2005, pp. 44 e 146).

## 2.2.2 Análise do ambiente externo – Modelos de seleção dos mercados

Após análise de todos os recursos internos (secção 2.2.1) segundo Brewer (2001) as empresas deverão identificar, avaliar, e definir os mercados para os quais pretendem internacionalizar-se. Neste processo as empresas podem reforçar o estudo dos mercados externos com o apoio do marketing mix, como apontado na tabela anterior (tabela 1), de forma a potenciar a aquisição de informação desses mercados (Brewer, 2001).

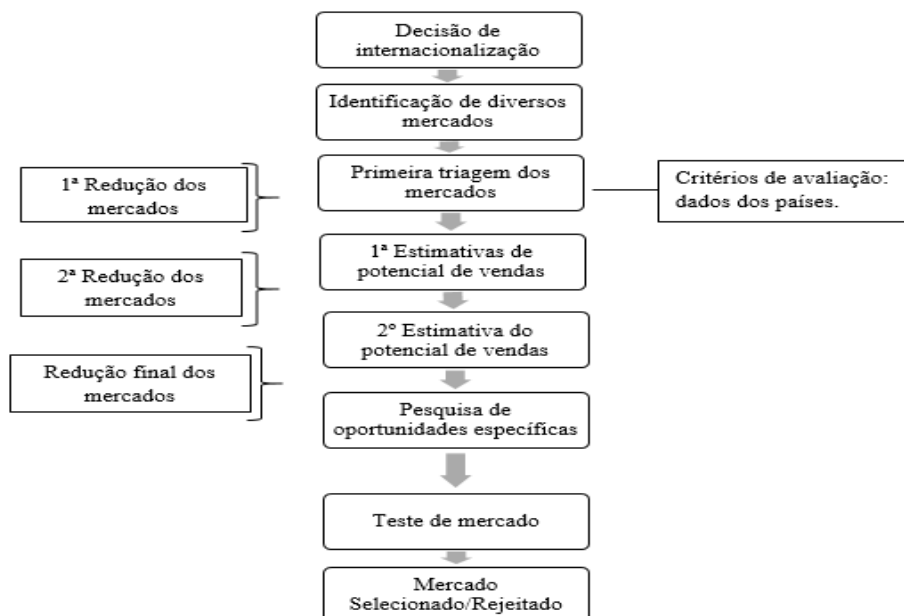
Os autores Viana & Hortinha (2005) e Brewer (2001) apresentam possíveis modelos que poderão auxiliar as empresas na análise e seleção dos mercados. Para que se perceba melhor todo o processo, são apresentados seguidamente estes dois possíveis modelos de escolha de mercados.

### 2.2.2.1 Modelo de escolha de mercados

Os autores Viana & Hortinha (2005) referem que nesta situação há uma abordagem inicial sobre diversos mercados considerando-se dados gerais relacionados com o país e os seus clientes, respetivamente, dados geográficos (localização), demográficos, socioeconómicos, culturais, políticos e estilo de vida, que permitem uma primeira triagem dos mercados. A primeira etapa passa pela estimativa de vendas potenciais nesses mercados pré-selecionados, determinando-se as importações, exportações e produção local em causa (Viana & Hortinha, 2005). Na segunda fase, identificados os mercados a abordar, procede-se novamente à estimativa de vendas potenciais

<sup>1</sup> O presente estudo não tem como objetivo fazer uma análise exaustiva do marketing mix aplicado à estratégia internacional.

nesses mercados, “considerando a sua capacidade para conquistar uma quota em cada um dos mercados potenciais” (Viana & Hortinha, 2005, p. 187), e posteriormente elegem-se os mercados onde atuar internacionalmente. A figura 2 é elucidativa deste procedimento.



**Figura 2 - Processo de escolha de mercados-alvo**

Fonte: Adaptado de Bradley cit. in Viana & Hortinha (2005, p. 179).

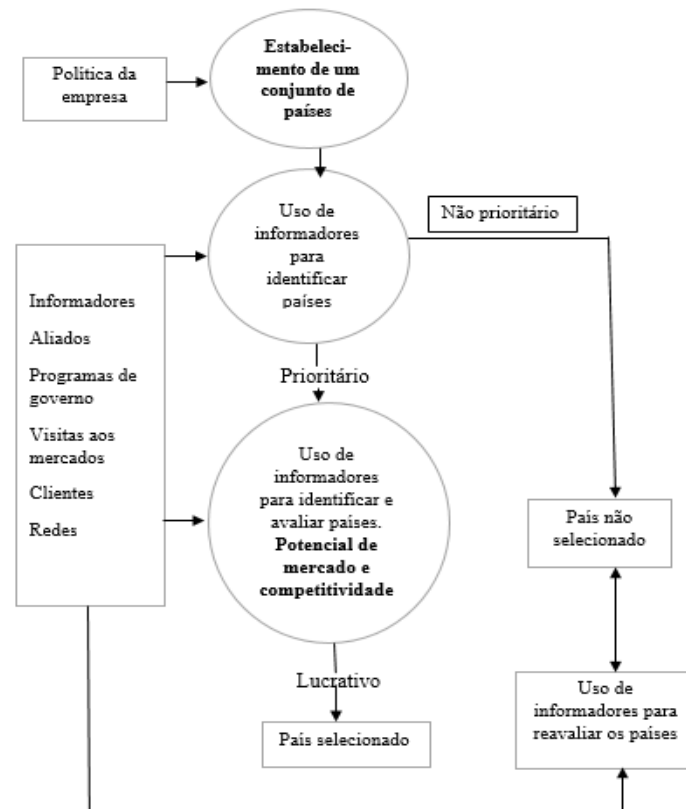
#### 2.2.2.2 Modelo de Brewer

No caso do estudo científico desenvolvido por Brewer (2001) o seu modelo de seleção de mercado é assente em quatro passos: estabelecimento de um conjunto de países; identificação dos países; avaliação dos países e seleção dos mercados finais.

O autor refere para avaliação dos países que se considere a atratividade, potencialidade e posição competitiva dos mercados. A análise para identificar os países, como prioritários e não prioritários, é efetuada através de um conjunto de fontes de informação, ligadas às empresas, desde a participação em feiras, as informações dos seus aliados, programas de governo, redes, clientes anteriores, relatórios, seminários e visitas a mercados (Brewer, 2001).

A participação em feiras permite às empresas recolher informação, expor os seus produtos e ser uma ponte para a sua internacionalização para esses mercados (Brewer, 2001). As empresas tendem a utilizar o conhecimento de associações empresariais, agências governamentais e aceitar sugestões de novos mercados por parte dos gestores de empresas aliadas para a escolha de novos mercados (Brewer, 2001). É importante para os gestores manterem contactos com pessoas dos seus setores através de visitas, de forma a adquirirem informações e perceberem o que se sucede nos mercados locais (Brewer, 2001). Os programas de apoio por parte dos governos e o seguimento de clientes importantes podem definir a orientação de expansão das empresas para novos mercados (Brewer, 2001).

Brewer (2001) aponta que caso se verifique o potencial de mercado e a sua competitividade, significa que este será rentável, recorrendo às suas fontes de informação para reavaliar a situação do mercado e tomar de decisão de expansão para esse país. Na figura 3 é exposto esse processo de seleção de mercados.



**Figura 3 - Processo de escolha de mercado**

Fonte: Adaptado de Brewer (2001, p. 169).

### **Capítulo 3 – Teorias de internacionalização**

No seu processo de internacionalização as empresas, além de analisarem os seus recursos internos e recorrerem a modelos de selecção de mercados (secção anterior 2.3), segundo Chetty & Campbell-Hunt (2003) poderão reforçar a sua decisão de expansão com base nas diferentes teorias presentes na literatura internacional.

Neste sentido, o objetivo deste capítulo passa por abordar algumas teorias de internacionalização, sendo o modelo de Uppsala apresentado no estudo de Johanson & Vahlne (1977) um dos modelos mais aceites (Brewer, 2001) (secção 3.1). Evidenciam-se, também, a teoria de redes (secção 3.2) ao nível das relações com os atores do processo de internacionalização e as teorias de internacionalização (secção 3.3), eclética (secção 3.4) e de recursos (secção 3.5) para definir o melhor modo de entrada em novos mercados por parte das empresas (Bell, 1995; Forsgren, 2002; Ekeledo & Sivakumar, 2004).

#### **3.1 Modelo de processo de Internacionalização de Uppsala**

De acordo com Chetty & Campbell-Hunt (2003) um dos modelos mais utilizados no processo de internacionalização das empresas é o modelo de Uppsala.

De acordo com Forsgren (2002) este modelo de internacionalização envolve as empresas adquirirem gradualmente informações sobre os mercados externos, através de estratégias e avanços de tentativa e erro. A internacionalização é vista como um processo de aprendizagem, progressivo e de aumento de compromisso por parte das organizações nas operações internacionais (Chetty & Campbell-Hunt 2003).

Oviatt & McDougall (2005) indicam que as empresas inicialmente instalam-se em mercados que lhes são próximos geograficamente e adotam estratégias menos arriscadas, como a exportação. Após a obtenção de um maior conhecimento e afirmação nesses mercados, podem então decidir a sua expansão para mercados mais distantes (Oviatt & McCougall, 2005). Usualmente essa expansão é realizada de uma forma ativa nos novos mercados por intermédio do investimento direto estrangeiro (IDE), e está extremamente dependente dos seus intervenientes, uma vez que estes têm acesso às informações dos mercados mais rapidamente, detetando oportunidades e problemas locais, ao invés de se proceder à recolha de informações por terceiros (Forsgren, 2002).

Chetty & Campbell-Hunt (2003) referem que se as empresas não tiverem experiências internacionais dificilmente conseguem reunir conhecimento de atuação nos mercados externos. A entrada em novos mercados leva a uma confrontação das empresas com novas realidades, novos clientes, fornecedores, concorrentes e novas estratégias de atuação (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Com um maior conhecimento dos mercados e a possibilidade de utilizá-lo em fases posteriores de internacionalização, as empresas vêem os seus riscos / custos de internacionalização reduzidos. Este foi o raciocínio base para o modelo de processo de internacionalização de Uppsala (Forsgren, 2002).

Forsgren (2002) aponta ainda que o modelo de Uppsala é limitado pela exposição direta a que estão sujeitas as empresas seguindo as várias etapas, e pela sua dependência do conhecimento adquirido pelos intervenientes nas fases iniciais do processo de internacionalização. Chetty & Campbell-Hunt

(2003) mencionam que as empresas podem avançar para o mercado local através de uma representação direta sem necessitarem de passar pelas diferentes fases de forma incremental.

### **3.2 Teoria de redes**

“A atuação nos mercados internacionais por intermédio de redes pessoais tem sido uma estratégia adotada por diversas empresas de forma a reduzir os custos de adaptação aos novos mercados (Oviatt & McDougall, 2005). Bell (1995) conclui no seu estudo que a abordagem de rede é a melhor forma de atuação no processo de internacionalização entre empresas da Noruega, Finlândia e Irlanda.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

Coviello & Munro (1995) analisam o impacto de uma empresa numa rede de relacionamentos, neste caso a seleção de um mercado externo pode partir de uma oportunidade por intermédio de um contacto externo e não apenas por decisão do gestor.

“Oviatt & McDougall (2005) definem um modelo de internacionalização por rede assente em três pontos essenciais: a força de laços da rede, o tamanho da rede e a densidade global. Na primeira situação, nas relações mais próximas (laços fortes) investe-se mais emocionalmente, na confiança e fiabilidade a longo prazo. Enquanto as relações mais afastadas (laços fracos) são mais usuais pois exigem menos proximidade e podem estabelecer-se facilmente, por exemplo, nas relações com clientes, fornecedores, distribuidores ou outros atores envolvidos nos negócios. Estes são muitas vezes essenciais na obtenção de informação e conhecimento da atuação nos outros mercados.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

Oviatt & McDougall (2005) mencionam que quanto maior a rede de contactos mais rápida poderá ser a internacionalização. A confiança gerada entre os atores envolvidos em uma rede ajuda a identificar oportunidades, estreitar relações, aumentar credibilidade, levando por vezes às estratégias de cooperação, como são exemplo as alianças estratégicas (Oviatt & McDougall, 2005).

### **3.3 Teoria da Internalização**

Existem diferentes teorias que ajudam na decisão quanto ao modo de entrada em novos mercados estrangeiros, duas das quais sendo: a teoria de internalização e a eclética (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Segundo Ekeledo & Sivakumar (2004) “a teoria de internalização vê a instalação de uma unidade de produção no estrangeiro (IDE) como uma vantagem, em vez de estabelecer acordos de licenciamento com as entidades locais.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3). Este tipo de abordagem permite uma redução dos custos de transação associados ao processo de internacionalização, tais como custos de negociação, elaboração de contratos, entre outros (Coase, 1937; Williamson, 1975 cited in Ekeledo & Sivakumar, 2004). Nesta situação ocorre uma transferência de todo o “*know-how* entre a empresa mãe e a sua subsidiária” (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 71).

No entanto, as empresas recorrem a este modelo de atuação quando ocorrem falhas no mercado, tais como “barreiras à livre circulação de produtos entre países ou obstáculos à venda do *know-how*” (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 71).

Os autores Ekeledo & Sivakumar (2004) referem que a teoria de internalização é limitada, pois o modelo explicita o modo de entrada (IDE) num novo mercado, mas não analisa as vantagens de localização que daí advêm.

### **3.4 Teoria Eclética**

“A teoria eclética insere três pontos: a vantagem de propriedade, de localização e internalização. A vantagem de propriedade relaciona-se com a vantagem competitiva que uma empresa estrangeira possui relativamente às empresas locais (Dunning, 2000). Relativamente à vantagem de localização, os riscos inerentes ao país de origem permitem que o mercado externo seja mais lucrativo (Ekeledo & Sivakumar, 2004). A vantagem de internalização permite uma redução dos riscos contratuais para as empresas através do IDE, do que conceder a autorização a uma empresa local para vender os seus produtos (Agarwal & Ramaswani, 1992 cited in Ekeledo & Sivakumar, 2004).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

Ekeledo & Sivakumar (2004) criticam, também, o facto dos modelos ecléticos não considerarem diversas situações que são inerentes ao processo de internacionalização, tais como taxas de câmbio, custos de transporte, valor do produto e fatores internos característicos das empresas.

### **3.5 Teoria baseada em recursos**

De acordo com Capron & Hulland (1999), cited in Ekeledo & Sivakumar (2004), na teoria baseada em recursos a empresa é vista como fonte de vantagem competitiva. As estratégias desenvolvidas internamente pelos diferentes departamentos (produção, comercialização, I & D, distribuição) das empresas dificilmente poderão ser replicadas pelos seus concorrentes (He & Wei, 2011).

Ekeledo & Sivakumar (2004) referem que os recursos das empresas são vistos como um modo entrada padrão até que se prove o contrário, o que contrasta com os custos de transação. A exploração e o conhecimento de todas as suas capacidades internas aumentam a probabilidade de expansão para um novo mercado, pois permitirá criar estratégias de uma forma mais canalizada para os clientes locais e ultrapassar mais facilmente dificuldades encontradas, nomeadamente, a distância cultural e características próprias de cada país (He & Wei, 2011).

A tabela 2 apresenta um resumo das diferentes teorias.

**Tabela 2 - Teorias de internacionalização**

<b>Referências bibliográficas</b>	<b>Teorias de Internacionalização</b>	<b>Processo de Internacionalização</b>
Forsgren (2002); Chetty & Campbell-Hunt (2003); Oviatt & McDougall (2005).	Uppsala	Mercados próximos e consolidação; Replicação do conhecimento.
Bell (1995); Coviello & Munro (1995); Oviatt & McDougall (2005).	Redes	Utilização de rede de contactos.
Ekeledo & Sivakumar (2004).	Internalização	Instalação de unidade de produção no estrangeiro (IDE)
Dunning (2000); Ekeledo & Sivakumar (2004).	Eclética	Vantagem competitiva em relação às empresas locais; IDE (redução de riscos).
Ekeledo & Sivakumar (2004); He & Wei (2011)	Baseada em Recursos	Partilha de recursos.

Fonte: Elaboração própria

## **Capítulo 4 – Modos de entrada em mercados Internacionais**

Após a definição e obtenção de informação dos mercados para onde internacionalizar, as empresas podem optar por entrar em novos mercados de diferentes formas, como indicado nas teorias anteriores (internalização, eclética – secção 3.3 e secção 3.4) através de IDE e da sua rede de contactos (teoria de redes – secção 3.5), ou ainda, por intermédio de exportações diretas e indiretas (Bell, 1995) (secção 4.1), alianças estratégicas (*joint-ventures*), licenciamento (Li et al. 2013) (secção 4.3), *franchising* (Anderson & Gatignon, 1986) (secção 4.4) entre outras. Deste modo as empresas têm em vista atingir um maior crescimento e posicionarem-se no mercado externo. Face à importância da decisão do modo de entrada nas estratégias de internacionalização das empresas, serão explorados alguns destes pontos no presente capítulo.

### **4.1 Exportação Direta e Indireta**

As exportações podem-se realizar diretamente para o cliente final ou indiretamente com recurso a um intermediário (Peng & York, 2001 cited in Hessels & Terjesen, 2008). Na exportação indireta “estabelecem-se acordos de abastecimento / distribuição entre as empresas e um intermediário que as representa no exterior, por intermédio de uma transação, venda ou serviço” (Fletcher, 2004, p. 290).

De acordo com Hessels & Terjesen (2008) os intermediários possuem um maior conhecimento do mercado local reduzindo os riscos para as empresas, porém o controlo por parte das empresas é limitado. Assim, algumas empresas recorrem a subsidiárias para exportação, para que possam proteger os seus ativos e participar plenamente no mercado externo (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

### **4.2 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

Segundo Fatehi & Englis (2012) o IDE acontece quando uma empresa decide aumentar as suas atividades internacionais através da aquisição de ativos em novos mercados. Usualmente neste tipo de investimento acontece um grande esforço por parte das empresas, quer a nível financeiro quer a nível de gestão, fruto do controlo maioritário das suas operações (Viana & Hortinha, 2005). Com esta abordagem as empresas poderão superar concorrentes locais, no entanto estão sujeitas aos riscos inerentes das empresas que adquirem (Viana & Hortinha, 2005). Viana & Hortinha (2005) referem também que as empresas que se internacionalizam podem preferir implementar um negócio de raiz, o que permite uma adaptação à imagem da empresa-mãe, e minimizar possíveis conflitos provenientes do choque de culturas.

Segundo Noorbaksh et al. (2001) os países em desenvolvimento são considerados locais atrativos para o IDE. As empresas além de capacitarem os novos mercados com novas competências, a nível tecnológico e com novas práticas de gestão (Noorbaksh et al., 2001), geralmente recebem incentivos financeiros por parte do governo local para a sua implementação (Viana & Hortinha, 2005).

Como referido no ponto (3.4) do capítulo anterior, este tipo de investimento serve para se retirar proveito das vantagens de propriedade e localização, devendo-se para tal, internalizar a produção, o que implica uma diminuição das exportações e dos contratos de licenciamento nos mercados onde acontece o IDE (Fatehi & Englis, 2012).



### 4.3 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas pressupõem a partilha de recursos, custos, riscos e a adaptação a diferentes mudanças ambientais. Este tipo de estratégia pode “assumir diferentes formas, *joint-ventures* (JV), acordos de cooperação comercial, projetos conjuntos de Investigação e Desenvolvimento [I&D]” (Li et al., 2013, p. 489).

No caso de uma JV, ocorre “um acordo entre duas ou mais entidades legalmente independentes que agregam as suas capacidades e recursos para formar um negócio em conjunto” (Lukas, 2013, p. 22). Nesta situação, em que há uma distribuição dos recursos e dos custos, permite aos parceiros aumentarem a sua capacidade competitiva, ao canalizarem as suas forças para a aprendizagem e inovação (Li et al., 2013).

### 4.4 Licenciamento / Franchising

O licenciamento reflete a autorização por parte do exportador ao produtor local para a produção e venda dos seus produtos numa determinada área, e “pode incluir a utilização de marca registada, patentes, técnicas de fabrico e de marketing” (Viana & Hortinha, 2005, p. 244). Em contrapartida o licenciador recebe o pagamento de *royalties*, conforme o acordo inicial. Usualmente as empresas detentoras de um grande *know-how* tecnológico recorrem a este tipo de internacionalização, o que lhes permite aceder a novos mercados com custos reduzidos dado que não necessitam de investir em instalações físicas (Viana & Hortinha, 2005).

Relativamente ao *franchising* de acordo com Anderson & Gatignon (1986) é considerado uma forma de licenciamento onde o franchisador concede ao franchisado o uso do seu sistema de negócio, em troca de incentivos. Normalmente nesta situação há um grande controlo sobre as atividades do franchisado (Anderson & Gatignon, 1986) e os fundos pagos pelos franchisados permitem um crescimento dos franchisadores (Gonzalez-Diaz & Solis-Rodriguez, 2012).

## **Capítulo 5 – Desafios culturais no processo de internacionalização e modelos de cultura**

“A entrada em novos mercados exige uma adaptação por parte das empresas, que poderá influenciar toda a sua estratégia (Young & Javalgi, 2007). Toda a envolvente externa acarreta um conjunto de desafios para a internacionalização das empresas, desde aspetos culturais, políticos, económicos, distância geográfica ou de concorrência que devem ser previamente analisados para que se obtenha sucesso nos novos mercados (Craig & Douglas, 2000; Ghemawat, 2001; Young & Javalgi 2007; Trommer, 2014) [secção 5.1]. Os modelos de Hofstede e GLOBE analisam com mais profundidade as diferentes culturas e permitiram agrupar vários países em grupos semelhantes culturalmente (Gupta et al. 2002) [secção 5.3].” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

O conceito de cultura é multifacetado dado que os valores culturais em determinada cultura podem possuir diferentes significados consoante os contextos (Young & Javalgi, 2007). Pogrebnjakov & Maitland (2011) indicam a necessidade de uma adaptação às normas e valores locais. O desconhecimento desses fatores dificultará a definição de estratégias ao nível do preço, da comercialização, e distribuição, o que gera um maior nível de incerteza e de risco nas estratégias de internacionalização das empresas (He & Wei, 2011). Desta forma serão analisados estes aspetos no presente capítulo.

### **5.1 Desafios culturais**

#### **5.1.1 Religião**

A religião apresenta-se como um dos aspetos culturais mais importantes podendo representar uma oportunidade ou um obstáculo à comercialização de certos produtos (Cerviño, 2006). Em culturas muçulmanas as mulheres não aceitam ser entrevistadas por um homem, e discutir algo sobre produtos de higiene pessoal com um desconhecido é considerado ofensivo (Zilmund, 2000 cited in Young & Javalgi, 2007). “Viana & Hortinha (2005) mencionam que as culturas muçulmanas nas suas práticas não ingerem bebidas alcoólicas ou carne de porco. Durante o mês do Ramadão, o jejum e a oração são importantes, o que condiciona o ritmo de trabalho e leva a paragens frequentes. Na realização de contratos deve-se considerar o limite de pagamento de juros dado que a usura<sup>2</sup> é vista como pecado. Em culturas predominantemente Cristãs, os períodos festivos de Natal e Páscoa têm grande impacto no comércio local. Usualmente verifica-se um grande aumento do consumo nestas épocas (Viana & Hortinha, 2005).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

#### **5.1.2 Diferenças nas práticas dos negócios**

Os atores do processo de internacionalização adotam diferentes tipos de comportamentos consoante a região onde vivem. Na cultura Japonesa, um comercial nunca refere diretamente que não está interessado no produto a negociar, é necessário interpretar essa intenção pelo seu comportamento (Hall & Hall, 1987 cited in Prime et al., 2009). Em culturas latinas, como a Sul-Americana, as pessoas tendem a tratar e receber os visitantes de uma forma amigável e calorosa, como se fossem os “melhores amigos, mas deve-se manter uma certa distância, pois no dia seguinte poderá acontecer o reverso” (Prime et al., 2009, p. 192).

---

<sup>2</sup> Cobrança de juros superiores ao esperado (Oxford Dictionaries, 2015a).

“Nas regiões asiáticas e latinas, dá-se origem a relações de longo prazo, criam-se laços para que a atividade negocial perdure durante mais tempo, enquanto na região Norte-Americana, dá-se mais ênfase às tarefas a cumprir do que às relações. Desenvolver este tipo de relações implica um grande investimento, e com alguns países asiáticos pode levar-se dois a três anos para se iniciar efetivamente um negócio, após um mútuo conhecimento (Prime et al., 2009).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

### 5.1.3 Adaptação dos expatriados e importância da língua

“Outra situação relaciona-se com a expatriação de funcionários, que se coloca como mais um desafio para as empresas multinacionais e assumindo-se cada vez mais como uma componente importante na gestão internacional de recursos humanos (Froese & Peltokorpi, 2011).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

De acordo com Okpara & Kabongo (2011) os funcionários necessitam de acompanhamento durante todo o processo de expatriação, sendo essencial o apoio a nível social, logístico e capacitação para a função a desempenhar na organização (Okpara & Kabongo, 2011).

Segundo Yamao & Sekiguchi (2014) “a preparação linguística (sendo o inglês uma das línguas comuns) dos funcionários para o mercado em que serão inseridos, permite aos profissionais adquirirem mais confiança ao trabalharem em ambientes multilingues. Ghemawat (2001) aponta que o comércio entre países que partilhem a mesma língua será três vezes superior do que entre países que falem línguas diferentes e que as ex-colónias podem impulsionar o comércio entre os países em 900%, como acontece nos casos da Grã-Bretanha, França e Espanha.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 3).

Froese & Peltokorpi (2011) referem também que a nacionalidade dos seus supervisores pode influenciar o grau de adaptação dos expatriados. No caso da cultura Japonesa, é comum a socialização no horário pós-laboral entre os supervisores e os funcionários, enquanto na cultura americana estes encontros apenas acontecem algumas vezes por ano.

## 5.2 Barreiras no processo de internacionalização

Para que se reúna uma classificação do conjunto de barreiras, ao nível interno, externo, de marketing e ambiental no processo de internacionalização, são apresentadas na tabela 3 as barreiras de internacionalização baseado nos autores Uner et al. (2013).

**Tabela 3 - Barreiras de internacionalização**

<b>Barreiras no processo de internacionalização</b>	
<b>Interno</b>	Pouca disponibilidade pelas empresas para tratar das exportações e pessoal inadequado a trabalhar na área; a falta de capital para financiar as exportações.
<b>Marketing</b>	Atender aos requisitos de embalagem de exportação / rotulagem e design do produto; oferta de serviço técnico / serviços pós-venda; oferta de preço satisfatório; complexidade no acesso aos canais de distribuição estrangeiros; obtenção de um representante estrangeiro de confiança; indisponibilidade de instalações externas para armazenagem; custo de transporte / seguro excessivos.

<b>Barreiras no processo de internacionalização</b>	
<b>Externo</b>	Procedimentos de exportação / documentos necessários; demora para recebimento no exterior; falta de assistência do governo (incentivos).
<b>Ambiental</b>	Deterioração das condições económicas no exterior; riscos cambiais e tarifas elevadas; a instabilidade política em mercados estrangeiros; regras estritas relativamente a estrangeiros; diferentes hábitos, atitudes e linguagem verbal dos clientes estrangeiros.

Fonte: Adaptado de Uner et al. (2013, p. 804).

### 5.3 Modelos de cultura

Analizados alguns dos desafios inerentes à prática de internacionalização é importante uma compreensão mais profunda das culturas, para que as empresas sejam bem-sucedidas nos mercados internacionais. Segundo Gupta et al. (2002) e Shi & Wang (2011) os modelos de Hofstede (secção 5.2.1) e Globe (secção 5.2.2) permitiram analisar e agrupar as diferentes culturas, de acordo com os seus hábitos sociais e de pensamento. Considerando-se as diferentes dimensões do modelo de Hofstede e GLOBE, os gestores das empresas detêm uma maior capacidade de compreensão de diferentes aspetos multiculturais inerentes às práticas de negociação internacional (Shi & Wang, 2011) podendo mais facilmente ultrapassar algumas das barreiras apresentadas na secção anterior (5.1).

#### 5.3.1 Modelo Hofstede e as suas dimensões

Rego & Cunha (2009) referem que o estudo desenvolvido por Geert Hofstede é um dos mais importantes na área, sendo usado como referência em diversos novos estudos científicos e em áreas de formação transcultural. Hofstede através de um questionário dirigido a mais de 60.000 entrevistados em 70 países identificou as principais diferenças culturais entre os trabalhadores de vários países e regiões do mundo (Shi & Wang, 2011). Apresentando um modelo assente em quatro dimensões: individualismo-coletivismo, aversão à incerteza, distância do poder, masculinidade-feminilidade (Mooij & Hofstede, 2002), e posteriormente uma quinta dimensão baseada no dinamismo confucionista (orientação de longo prazo) (Shi & Wang, 2011).

Em sociedades individualistas as pessoas tendem a dar prioridade às suas necessidades pessoais e familiares (Mooij & Hofstede, 2002), enquanto numa cultura coletivista os interesses do grupo sobrepõem-se aos interesses individuais, em troca de lealdade (Soares et al., 2007). Mooij & Hofstede (2002) referem que os Estados Unidos apresenta-se como a cultura mais individualista, seguida da Alemanha, no sentido oposto apresenta-se Portugal, Venezuela e Indonésia.

Segundo os mesmos autores nos países em situações de aversão à incerteza, as pessoas tentam evitar situações de ambiguidade (Mooij & Hofstede, 2002). O comportamento nestas sociedades é restringido por normas e condutas bem definidas (Soares et al. 2007), destacando-se a Grécia e o México como os países com maior aversão à incerteza e a Dinamarca e Reino Unido com menor (Mooij & Hofstede, 2002).

Em países considerados masculinos (e.g. Japão), atende-se a valores como a realização, competição e sucesso (Mooij & Hofstede, 2002; Bearden et al., 2006; Soares et al., 2007). Nas culturas

feministas (e.g. Suécia) há uma menor diferenciação entre o papel dos homens e das mulheres (Mooij & Hofstede, 2002), e tendencialmente dá-se valor a uma melhor qualidade de vida (Soares et al., 2007).

A distância de poder demonstra “as desigualdades de poder e as relações de autoridade na sociedade” (Soares et al., 2007, p. 280). Os membros menos poderosos aceitam com normalidade essa situação (Mooij & Hofstede, 2002), o que influencia a estrutura hierárquica e dependência das relações nas organizações e no contexto familiar (Soares et al., 2007). Na situação de grande distância de poder enquadram-se países como a Malásia, México, e no extremo oposto temos os Estados Unidos e Suécia (Mooij & Hofstede, 2002).

A orientação de longo prazo aplica-se a culturas que valorizam as relações orientadas para o futuro (confucionismo). As culturas do leste Asiático (e.g. China) são exemplo da adoção deste tipo de comportamento (Mooij & Hofstede, 2002). Em contraste, outras culturas, como por exemplo o Reino Unido, valorizam o momento presente, sem adotarem posturas de prolongamento das relações e dando menor ênfase à tradição e momentos passados (Mooij & Hofstede, 2002; Soares et al., 2007; Meeuwesen et al., 2009).

### **5.3.2 Modelo GLOBE**

O modelo GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) surge no seguimento do modelo de Hofstede, acrescentando mais variáveis (Hofstede, 2011), o coletivismo societal / institucional; coletivismo endogrupo; a assertividade; orientação para o desempenho e a orientação humana (Rego & Cunha, 2009). O seu principal objetivo visa “descrever, compreender o impacto das variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais” (Rego & Cunha, 2009, p. 124).

O modelo GLOBE permitiu agrupar os países culturalmente semelhantes em dez *clusters*: Europa Latina, Europa Nórdica; Europa Germânica, Europa do Leste; *cluster* Anglo-saxónico; América Latina; Ásia Confuciana; Ásia Sul; culturas Árabes; África Sub-sariana (Rego & Cunha, 2009).

Segundo Rego & Cunha (2009, p.126) nas sociedades onde se aplica a dimensão do coletivismo societal / institucional, há um encorajamento por parte das instituições estaduais para a participação ativa dos cidadãos “nos processos legislativos, económicos, sociais e políticos”.

No coletivismo endogrupo, os membros das sociedades formam pequenos grupos onde demonstram a sua lealdade, por vezes “através do acesso ao emprego ou promoções nas empresas” (Rego & Cunha, 2009, p.126).

A assertividade está presente em sociedades que valorizam a competição e denotam simpatia pelo vencedor (Rego & Cunha, 2009). Na orientação para o desempenho “valoriza-se a formação, o desenvolvimento, e encoraja-se a comunicação direta dos indivíduos na organização e na sociedade” (Rego & Cunha, 2009, p. 127).

De acordo com Rego & Cunha (2009, p. 127) na orientação humana dá-se relevo “às relações humanas, o bem-estar e recompensa-se os indivíduos justos e generosos”. No sentido oposto surgem as sociedades menos tolerantes em “que se espera que as pessoas consigam ultrapassar as suas dificuldades de uma forma independente” (Rego & Cunha, 2009, p. 127).

#### **5.4 Hofstede vs GLOBE**

O modelo GLOBE trouxe novos dados relativamente ao modelo de Hofstede. Na análise de Hofstede Portugal surge como um país evitador da incerteza, enquanto no modelo GLOBE, aproxima-se da média geral. O mesmo se sucede com a Grécia, nesta dimensão, com alta cotação no modelo Hofstede e baixa no GLOBE (Rego & Cunha, 2009).

A distância de poder apresenta-se elevada em vários países, no entanto é cada vez menos frequente e “é de notar o pequeno vigor que assume nos gestores, que cultivam um estilo menos distanciado e mais democrático” (Rego & Cunha, 2009, p.131). Muitos dos países em análise configuram a preferência pelo coletivismo institucional, no entanto na realidade não aplicam as recompensas de forma a promover a participação ativa dos membros da sociedade (Rego & Cunha, 2009).



## **Capítulo 6 – Contextualização económica e relações externas de Portugal**

Ao longo dos capítulos anteriores (1, 2, 3, 4, 5) foram expostos vários aspectos teóricos / científicos que poderão auxiliar as empresas no seu processo de internacionalização. De acordo com o objetivo inicial do estudo (cap. 1) é importante perceber o contexto atual da economia Portuguesa e a sua relação com os seus principais mercados externos, o que será explorado ao longo deste capítulo.

### **6.1 Contexto económico do mercado Português e as suas relações externas**

Portugal atualmente possui uma população com aproximadamente 10,5 milhões de habitantes (AICEP, 2015a). Nestes últimos anos em consequência da crise mundial, tem sofrido uma grave recessão económica, em consequência teve necessidade de contrair um empréstimo de €78 mil milhões da Troika – composta pelo International Monetary Fund (IMF), European Commission e Banco Central Europeu (Eubusiness, 2014).

O tecido empresarial Português conta com cerca de 1,09 milhões de empresas (INE, 2014), atuando em diversas áreas: indústria, comércio, energia e águas, transportes e armazenagem, agricultura e pescas e serviços. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, houve um crescimento positivo do PIB em 1,4% no primeiro trimestre de 2015, comparativamente com igual período de 2014, muito por força das exportações das empresas Portuguesas (INE, 2015). As estratégias das empresas portuguesas passam também pelo IDE, em países como os Países Baixos, Espanha, Alemanha, Brasil, Angola, França, Estados Unidos da América, com uma representatividade de 41,0%, 15,3%, 7,1%, 4,3%, 3,9%, 3,0%, 2,2% respetivamente (Banco de Portugal *in* AICEP, 2015a).

Relativamente ao seu comércio externo, Portugal atua predominantemente na Europa, no entanto, o comércio com países terceiros tem vindo a aumentar, atingindo uma taxa de exportações superior em 11% em 2015 em termos homólogos (INE, 2015).

Os mercados da América Latina (Brasil), de África (Angola) e do Médio Oriente, têm surgido no panorama mundial com economias bastante positivas (Banco Mundial, 2015), e destacando-se nas suas relações económicas com Portugal (de acordo com os entrevistados).

#### **6.1.1 Brasil**

O Brasil de acordo com o Banco Mundial ocupa a sétima posição nas economias mundiais, com um PIB de 2.245.673 milhões de dólares, representado cerca de metade do PIB da região da América Latina e Caraíbas, com um total de 5.657.372 milhões de dólares (Banco Mundial, 2014). De acordo com o *The Economist* (2015) apresentará um crescimento médio do seu PIB de 2% entre 2016 e 2019.

Como principais clientes dos seus produtos (exportações), destacam-se a China e os Estados Unidos com uma quota de 18% e 12,1% respetivamente, enquanto Portugal ocupa a 41ª posição, com uma quota de 0,5%. O Brasil como cliente de Portugal ocupa a 11ª posição e enquanto fornecedor 12ª posição em 2015 (AICEP, 2015b).



### **6.1.2 Angola**

A República de Angola de acordo com o Banco Mundial (2014) ocupa a 60ª posição nas economias mundiais, sendo uma das economias mais emergentes na África Subsaariana. Findo a guerra civil, em 2002, a economia Angolana sofreu um crescimento de 17% por ano, no período entre 2004 e 2008, sendo um dos países com maior crescimento a nível mundial (AICEP, 2014a).

A China é o principal cliente de Angola, com uma quota de 45% e Portugal ocupa a 5ª posição com uma quota de 4,9%. No que se refere aos fornecedores Portugal ocupa a 1ª posição com 18,7% de quota (ano 2013) (AICEP, 2014b).

Enquanto cliente (bens) de Portugal, o mercado Angolano ocupa a 4ª posição (ano 2014) e como fornecedor a 7ª posição (ano 2014). Os principais bens exportados são máquinas e aparelhos, bens alimentares e metais comuns. No que diz respeito ao saldo da balança comercial entre Portugal e Angola, é positivo desde 2010 com uma evolução das exportações de bens num valor de 1.905,7 milhões de Euros (ano 2010) para 3.175,7 milhões de Euros (ano 2014) (AICEP, 2014b).

### **6.1.3 Médio Oriente**

Os Emirados Árabes Unidos (EAU) apresentam uma economia forte, com um elevado PIB per capita, e um aumento sucessivo das exportações, fruto dos seus abundantes recursos naturais (petróleo, gás natural). A nível mundial ocupam a 6ª posição relativamente às suas reservas de petróleo (AICEP, 2014c).

De acordo com o Banco Mundial, os EAU ocupam a 29ª posição nas economias mundiais, com um PIB de 402.340 milhões de dólares (ano 2012), representado uma parte significativa do PIB da região do Médio Oriente e Norte de África, com um total de 1.495.674 milhões de dólares (Banco Mundial, 2014). Conforme o índice de competitividade desenvolvido pelo World Economic Forum (2015), atualmente os EAU encontram-se na 12ª posição.

As relações com Portugal têm vindo a aumentar desde 2010, passando de um valor de 74,8 (milhões de euros, em 2010) para 123,7 (milhões de euros, em 2014) em exportações de bens, e enquanto cliente de Portugal apresenta-se na 36ª posição (ano 2014) (AICEP, 2014d).

## **6.2 Sumário**

Durante os 6 capítulos anteriores abordaram-se aspetos importantes a considerar no processo de internacionalização das empresas, bem como modelos e teorias que poderão servir de suporte nas decisões inerentes aos processos de internacionalização das empresas, quer a nível interno como externo, nas suas relações com os diferentes mercados mundiais.

Com o intuito de alcançar o objetivo inicial, no próximo capítulo (cap. 7) será apresentada a pesquisa empírica realizada (Parte II), que posteriormente permitiu reunir um conjunto de informação (resultados – cap. 8) para que se pudesse comparar com a revisão bibliográfica efetuada (Parte I) (discussão de resultados – cap. 9) e alcançar o objetivo do presente estudo (conclusões – cap. 10).

## PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### Capítulo 7 – Casos de estudo

#### 7.1 Metodologia

“Considerando o objetivo inicial deste estudo optou-se pelo uso do método qualitativo indutivo, uma vez que permite uma análise mais próxima do ambiente de estudo (Vaivio, 2008 cited in Parker, 2012) a partir do interior das organizações (Parker, 2012) ” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 4) e uma análise mais flexível podendo repetir-se algumas etapas durante o processo de investigação (D’Oliveira, 2002).

O desenvolvimento de conceitos e a compreensão de fenómenos será efetuado através de padrões resultantes da recolha de dados (Sousa & Baptista, 2011), contrariamente à abordagem quantitativa em que se “generalizam os resultados obtidos a partir de uma amostra de acordo com a verificação de hipóteses com recurso à utilização estatística” (Sousa & Baptista, 2011, p. 55).

Com esse intuito adotaram-se estudos de caso múltiplos descritivos (Yin, 2003 cited in De Massis & Kotlar, 2014). De acordo com De Massis & Kotlar (2014) o estudo de caso descritivos é indicado quando se quer perceber como se sucede um fenómeno, procurando-se resposta às perguntas: Como? e Porquê? Para tal, analisaram-se e compararam-se diferentes ambientes organizacionais de multinacionais e PMES, verificando-se possíveis diferenças ou semelhanças entre estes (Vaivio, 2008). O que proporcionou a obtenção de informação mais rica e holística das empresas explorando as suas diferentes estratégias (Becker-Ritterspach & Bruche, 2012) dando uma maior credibilidade à análise efetuada (Patton, 1990 cited in De Massis & Kotlar, 2014).

“Procurou-se através da codificação<sup>3</sup> de dados obtidos nas entrevistas (realizadas entre Dezembro de 2013 e Março de 2014) [ver anexo IV para uma síntese das entrevistas], discernir padrões dos passos efetuados pelas empresas no seu processo de internacionalização (Barratt et al., 2011) com o objetivo de acrescentar algo à literatura existente sobre o tema em análise. Assim, decidiu-se que o método de pesquisa mais conveniente a utilizar seria a abordagem *Grounded Theory*. Após uma revisão de literatura inicial realizou-se o guião de entrevista e procedeu-se à coleta de dados nas empresas (Elharidy et al., 2008), simultaneamente efetuaram-se as transcrições e análises das entrevistas iniciais (dados primários segundo Becker-Ritterspach & Bruche, 2012) e novas pesquisas bibliográficas (Sousa & Baptista, 2011).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 4). Neste tipo de abordagem qualitativa alguns momentos poderão ser repetidos, enquanto na abordagem quantitativa segue um esquema mais linear (D’Oliveira, 2002).

“O estudo qualitativo complementa-se com outras fontes de dados (Vaivio, 2008). Vaivio (2008) aponta que a triangulação de dados permite uma maior confiabilidade das provas. Mesmo antes das entrevistas a preparação envolveu a leitura de notícias publicadas nos *media* sobre as empresas em questão, o que foi mais fácil no caso das empresas maiores pesquisadas, mas desta forma evitou-se fazer perguntas sobre as quais já havia resposta publicada. Assim, além das entrevistas, recolheram-se dados através de observações durante as visitas às empresas e procedeu-se à análise documental (Parker, 2012). O que permitiu interagir com o ambiente e “investigar, viver as

---

<sup>3</sup> A codificação de dados consiste na condensação de informação, com base em determinados critérios, o que permite uma perceção de toda a informação recolhida em estudos qualitativos (e. g. transcrição de entrevistas) (Barratt et al., 2011).

situações e desta forma obter dados que um observador externo não teria” (Sousa & Baptista, p.88). Ao longo do estudo acedeu-se também a livros, jornais e revistas científicas, da área de marketing internacional, através de bases de dados (Becker-Ritterspach & Bruche, 2012) como o Science-Direct, Emerald Insight, Scopus, EBSCO, Google Scholar, RCAAP ou ainda outras fontes disponíveis na internet como o site do Instituto Nacional de Estatística (INE) (Sousa & Baptista, 2011) e documentos fornecidos pelos entrevistados com informações relativas às empresas (dados secundários segundo Becker-Ritterspach & Bruche, 2012).

Inicialmente efetuou-se uma pesquisa geral no Science Direct, utilizando-se como termo de pesquisa “Internationalization process” and “Portuguese companies” (no título, *abstract* e palavras-chave), e encontraram-se somente 22 artigos, sendo o primeiro datado de 2006, com a palavra “Portuguese” no título. Destes 22 artigos apenas um artigo aborda a questão dos “fatores de propensão para a exportação” das empresas têxteis Portuguesas (Serra et al., 2012).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 5). A tabela seguinte (tabela 4) é exemplificativa de como o tema em análise não tem sido alvo de muitos estudos na última década.

**Tabela 4 - Pesquisa**

Conteúdo	Explicação
Objetivo de pesquisa	Analisar as estratégias de internacionalização adotadas por empresas portuguesas de diferentes indústrias, e identificar alguns fatores que potenciem o sucesso das empresas durante este processo de internacionalização.
Base de dados	Science Direct.
Data de pesquisa	20-10-2013
CrITÉrios de inclusão de artigos	Artigos publicados em jornais da área de <i>business, management, accounting</i> ; contendo “Portuguese companies” e “Internationalisation process” no título, <i>abstract</i> e palavras-chave; <i>all years</i> .
Total de artigos encontrados	22
Data do primeiro artigo	2006 com a palavra “Portuguese” no título

Fonte: Adaptado Oliveira & Ferreira (2012, p. 8586).

Para a pesquisa dos restantes artigos nas diferentes bases de dados utilizaram-se diversas palavras-chave: “globalization, international marketing, case studies, internationalization process, qualitative methods, entry modes; market selection; emerging markets; no *abstract, title e key-words ou all fields*.”, recorrendo-se por vezes ao uso de aspas (“”) para a busca de artigos que continham apenas a palavra de pesquisa. Na área *business, management, accounting; all years* ou delimitação de datas de 2003 até 2014.

Posteriormente leram-se um conjunto de vários resumos e selecionaram-se os artigos mais importantes consoante o capítulo em análise, reunindo-se um total de 56 artigos dos quais 50% (28 artigos) datam dos últimos 7 anos (2009 a 2015), destacando-se os seguintes jornais apresentados na tabela 5.

**Tabela 5 - Jornais e revistas mais utilizados**

<b>Jornais e revistas mais utilizados</b>	<i>International Business Review (10 artigos)</i>
	<i>Journal of Business Research, (5 artigos)</i>
	<i>Journal of International Business Studies (4 artigos)</i>
	<i>European Journal of Marketing (4 artigos)</i>
	<i>Journal of World Business (4 artigos)</i>

Fonte: Elaboração própria

## 7.2 Amostra – Casos de estudo

“Este estudo envolveu sete entrevistas qualitativas dirigidas a vários órgãos de decisão (Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Expansão, Gestores/Diretores de empresas) em seis empresas e um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções de uma entidade associativa (AEP). As entidades atuam em áreas distintas tais como: 1) indústria de retalho (acessórios) (PARFOIS); 2) produção de embalagens (metal e plástico) (COLEP); 3) assemblagem de equipamento eletrónico e comunicações (HFA); 4) componentes e mobiliário para cozinhas (PORTAX / IBEROPERFIL); 5) consultoria de comunicação (LOBA); 6) consultoria em tecnologia de informação (SHORTCUT); 7) especialista em Internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador de uma entidade associativa (AEP) (tabela 6).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 5).

**Tabela 6 - Amostra de estudo (fonte: elaboração própria)**

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Produtos / Serviços</b>	<b>Data</b>	<b>Local</b>	<b>Nº de funcionários</b>
PARFOIS	Dr. Filipe Correia	Diretor de Expansão	Acessórios de moda.	11/03/2014	Rio Tinto – Porto	1.721
COLEP	Dr. Abílio Silva	Diretor de Recursos Humanos	Packing de embalagens.	12/03/2014	Vale de Cambra	3.600
HFA	Eng. Carlos Alves	Diretor geral	Equipamento eletrónico.	18/02/2013	Aveiro	165
PORTAX / IBERO-PERFIL	Eng. Paulo Bastos	Diretor geral	Mobiliário de cozinha	5/03/2014	Oliveira de Frades	248
LOBA	Dr. Adelino Silva	Diretor geral	Consultoria de comunicação.	10/03/2014	Oliveira de Azeméies	30
SHORT-CUT	Eng. Valter Henriques	Diretor geral	IT	7/03/2014	Matosinhos – Porto	33
Ex-especialista AEP	Dr. Manuel Biltés	Especialista da área	Estudos de mercado.	27/12/2013	Matosinhos – Porto	120

As entrevistas semiestruturadas (gravadas em áudio e transcritas na íntegra) foram baseadas em um guião de entrevista (planeado para uma duração de 30 a 40 minutos) com um conjunto de questões abertas, dando a possibilidade ao entrevistado de responder livremente, mas sem que este se desvie muito do tema (Sousa & Baptista, 2011). O guião (ver anexo III) foi então constituído por diversas questões, baseadas em artigos, teses e inquéritos (Bell, 1995; Masum & Fernandez, 2008; Pham, 2008; Castellacci, 2010; AICEP, 2010; Deloitte, 2012) inclusive realizados por entidades que estudam e analisam a área de internacionalização, como a AICEP e a Deloitte, relacionadas com a atividade da empresa e o processo de internacionalização das empresas (principais mercados; modos de entrada; barreiras; fatores para seleção de destino; obtenção de informação dos mercados; fatores de eficácia da estratégia; contacto com entidades de apoio à internacionalização).

O contacto para a marcação das entrevistas realizou-se através de telefonemas e o envio de e-mails. A marcação das entrevistas estava dependente da agenda dos entrevistados, pelo que por vezes demoraram alguns dias a confirmar a data e hora para a entrevista, e em alguns casos não houve disponibilidade para realizar a entrevista. No entanto, face ao número de pedidos por parte dos estudantes para a realização de estudos, a situação económica atual e sobrelotação de trabalho por parte das empresas, é natural que o acesso à realização de entrevistas esteja condicionado. Fico grato pela disponibilidade e rapidez com que a maior parte das empresas respondeu ao pedido de entrevista, quer com resposta positiva quer com resposta negativa.

Do total das 16 empresas contactadas apenas 7 confirmaram a entrevista, o que dá uma taxa de sucesso de 43,75%. Outro condicionante foi a distância geográfica, que implicou bastante tempo e custos para as deslocações (Meredith, 1998) usualmente efetuadas por transportes públicos (metro; autocarro; táxi) ou ainda a pé para distâncias curtas.

As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos, foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra. Em média a transcrição de cada entrevista demorou cerca de 8 horas cada, totalizando cerca de 56 horas para a transcrição total das entrevistas. No início de cada entrevista fez-se uma breve introdução e explicação da estrutura da entrevista e enquadramento do tema (internacionalização). Pediu-se a autorização ao entrevistado para a gravação da entrevista e fez-se uma gestão do tempo de acordo com o guião e a disponibilidade de cada entrevistado (Sousa & Baptista, 2011). Procedeu-se à recolha de informação (sete entrevistas realizadas) até haver saturação dos dados e repetição da informação recolhida (Glaser & Strauss, 1967, cited in Jill et al., 2009).

## **7.2.1 Caracterização dos casos de estudo**

### **7.2.1.1 PARFOIS**

A PARFOIS tem a sua sede em Rio-Tinto – Porto, e atua no mercado do retalho desde 1994. É uma marca de acessórios presente em 50 países, com 500 lojas (lojas próprias e franchisadas nacionais e internacionais). Tem como principais mercados para a sua estratégia de atuação no mercado internacional, o Médio Oriente e Europa de Leste. A sua recente expansão passou pela América Latina, Brasil, e Alemanha. Aponta também ao mercado Asiático onde poderá se expandir ainda mais. Além do Brasil, está presente noutros mercados de língua Portuguesa, tais como Angola (4 lojas) e Moçambique (1 loja) (ver tabela 8 abaixo).

Nos últimos anos tem vindo a sofrer um crescimento positivo, verificando-se um aumento de 28% das suas receitas no ano 2013, com receitas totais de €104 milhões (ver tabela 7). A sua forma de atuação principal passa por deter lojas próprias ou franchisadas com um parceiro local, enquanto o *e-commerce* (venda on-line) possui menor enfoque na sua estratégia (ver fig. 4).

Possui 1.721 funcionários e destes 23% estão no mercado nacional e 77% no mercado internacional. A empresa vende para o mercado internacional, desde 2002, com a abertura de uma loja no médio Oriente. A internacionalização representa cerca de 68% das suas receitas no mercado Internacional e 32% das suas receitas provêm de Portugal (ver tabela 7).



**Figura 4 - Processo de internacionalização PARFOIS segundo o entrevistado**

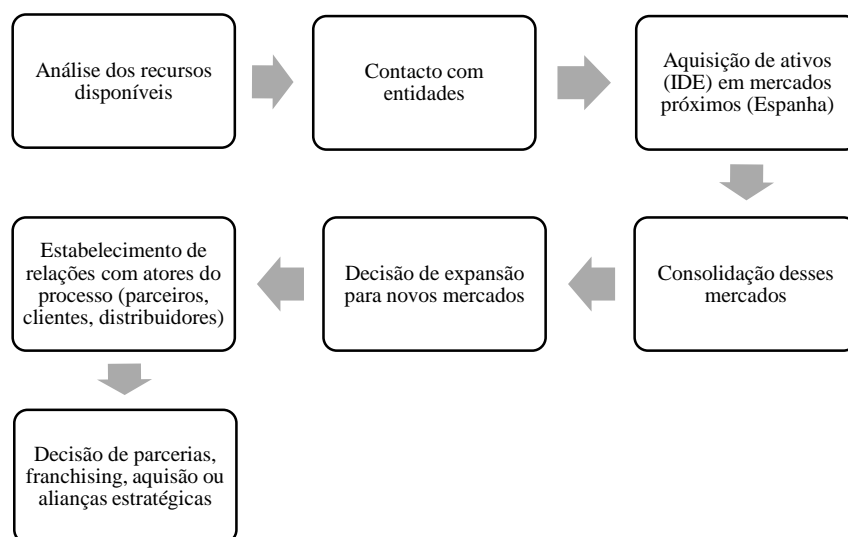
Fonte: Elaboração própria

#### 7.2.1.2 COLEP

A COLEP tem a sua sede em Vale de Cambra – Aveiro, atua no mercado internacional há mais de uma década, na área de *packing*, de embalagens metálicas e plástico, para o segmento de aerossóis e alimentar. Como estratégia de crescimento internacional, a empresa recentemente expandiu-se para o Brasil, por intermédio de *joint-ventures*, com parceiros locais. Adquiriu ainda uma pequena fábrica de enchimento de aerossóis no México (ver fig. 5).

Nos últimos anos tem vindo a sofrer um crescimento positivo, verificando-se um aumento no seu volume de negócios €511 milhões em 2011 para €543 milhões em 2012 (ver tabela 7).

Possui cerca de 3.600 funcionários em mercados tais como Portugal, Brasil, Alemanha, México, Polónia, Espanha, Emirados Árabes Unidos e Reino Unido (ver tabela 8). O mercado nacional apenas absorve cerca de 15% do que é produzido, o restante é para os mercados externos (€378 milhões na Europa), o que corresponde a cerca de 81 milhões de euros da faturação em Portugal. A internacionalização representa assim cerca de 85% das suas receitas no mercado internacional (tabela 7).



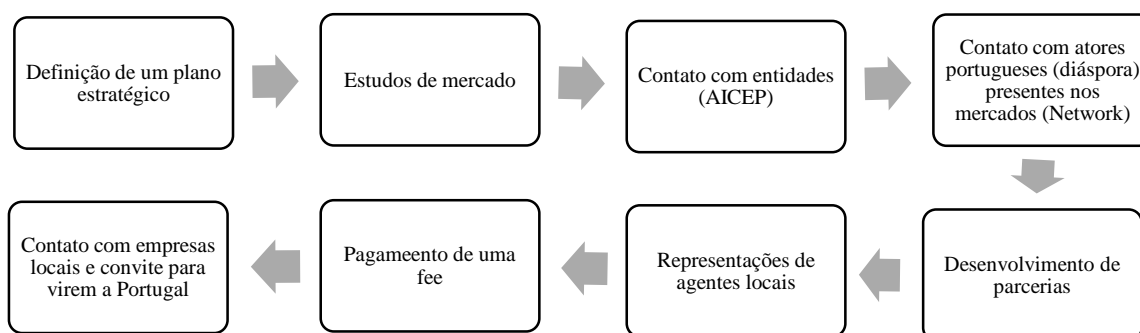
**Figura 5 - Processo de internacionalização COLEP segundo o entrevistado**

Fonte: Elaboração própria

### 7.2.1.3 HFA

A empresa HFA foi fundada em 1995, possui a sua sede em Águeda e presta serviços especializados em assemblagem e teste de equipamento eletrónico e de telecomunicações. Conta com cerca de 150 funcionários em Portugal e 15 funcionários no Brasil (GlobalTronic). A internacionalização representa 70% das receitas totais da empresa (ver tabela 7).

A HFA nos mercados Europeus, tais como a Alemanha, Suíça, e França, possui empresas que os representam. No caso de Angola e do Brasil, detêm parcerias com representantes locais. Normalmente a sua estratégia de atuação nos mercados estrangeiros, passa pela parceria com a diáspora, ou seja, cidadãos Portugueses dispersos pelo mundo, que já conhecem a cultura e os mecanismos de atuação na área de negócios nesses mercados (fig. 6 – processo de internacionalização da HFA). A HFA presta serviços para outros mercados, tais como o Dubai, Argentina, Marrocos, e Moçambique, entre outros (ver tabela 8 abaixo). O peso da internacionalização (direta ou indiretamente) tem tido uma tendência crescente nas receitas totais da empresa: em 1998 - 30%; 2002 - 50%; 2014 - (60 - 70%) (ver tabela 7 abaixo).



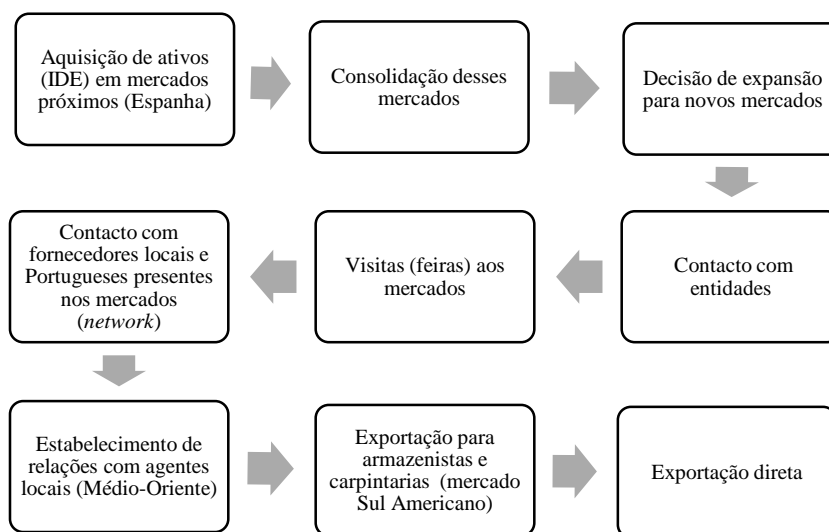
**Figura 6 - Processo de internacionalização HFA segundo o entrevistado**

Fonte: Elaboração própria

#### 7.2.1.4 PORTAX / IBEROPERFIL

O grupo, que fatura €14 milhões, é constituído por algumas empresas, PORTAX / IBEROPERFIL mais dedicadas à parte industrial e MCL à parte comercial. A PORTAX / IBEROPERFIL foi fundada nos anos 80, possui 4 unidades de produção com uma área coberta de 35.000 m<sup>2</sup>, produzindo módulos de cozinha e roupeiros, portas, molduras, puxadores, entre outros componentes desta indústria. Possui 230 funcionários no território Nacional e 18 no mercado externo. A internacionalização representa cerca de 45% das receitas da PORTAX e 20% para a IBEROPERFIL (ver tabela 7 abaixo).

No mercado nacional, a sua estratégia passa por produzir os componentes para carpintarias ou para armazéns que posteriormente fazem a distribuição por pequenos carpinteiros (ver figura 7). Ao nível internacional, detém uma participação de 75% num armazém de distribuição em Madrid e atua para o mercado externo há cerca de 20 anos, mas com uma maior ênfase nos últimos anos. Atualmente a sua estratégia é dirigida para os mercados do Médio Oriente (Qatar, Dubai), América Latina, Países de Língua Portuguesa e Norte de África, para obras de grande envergadura (ver tabela 8 abaixo).



**Figura 7 - Processo de internacionalização PORTAX / IBEROPERFIL segundo o entrevistado**

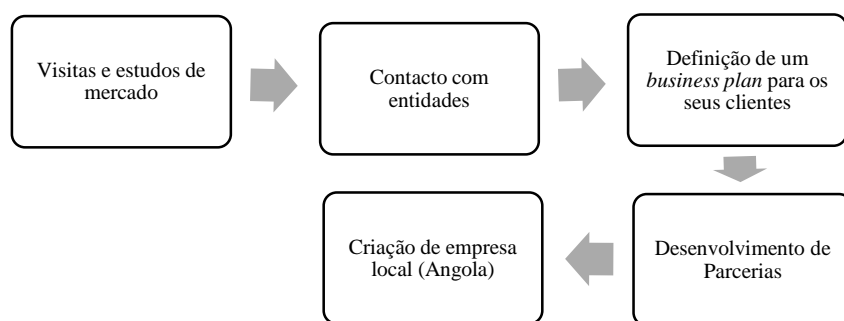
Fonte: Elaboração própria

#### 7.2.1.5 LOBA

A LOBA, empresa de consultoria de comunicação, surge no ano 2000, com sede em Oliveira de Azeméis, e atualmente possui 30 funcionários nos seus quadros a nível nacional.

A internacionalização representa cerca de 20% do volume total de negócios (260.000€) (ver tabela 7 abaixo). Enquanto agência de comunicação a sua estratégia consiste em estar próxima dos seus clientes, para que possam ganhar dimensão nos mercados em que atuam, através da força da comunicação, como acontece com a criação de uma empresa local em Angola (ver fig. 8).





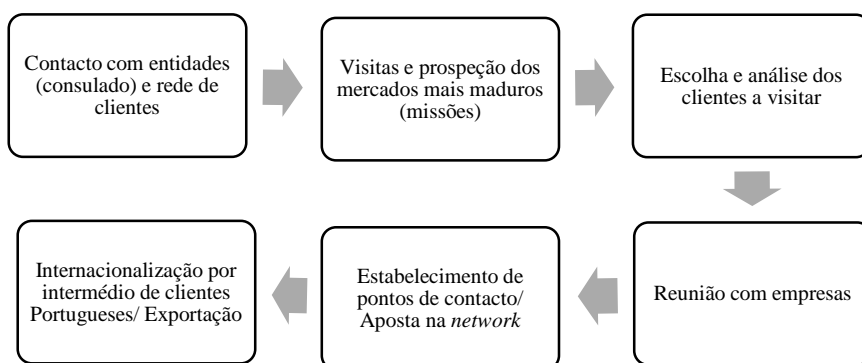
**Figura 8 - Processo de internacionalização LOBA segundo o entrevistado**

Fonte: Elaboração própria

### 7.2.1.6 SHORTCUT

A SHORTCUT trabalha na área de consultoria e tecnologia de informação, e possui três áreas de atuação. A área de outsourcing de TI, na qual possui duas sub-áreas (uma é a colocação de recursos humanos em empresas – projetos, consultores; a outra é serviços de manutenção de parque informáticos e sistemas de informação) e a outra área é o desenvolvimento de sistemas hardwin, onde se ausculta os clientes e se desenvolve uma solução de acordo com os seus requisitos. Outra área é o desenvolvimento de produtos próprios como “matching lab” – produto de gestão de talentos.

A SHORTCUT encontra-se numa fase inicial de internacionalização, tendo como principal cliente internacional um cliente no mercado Inglês (fig. 9) sendo que a internacionalização representa 1% do volume de negócios da empresa (ver tabela 7 abaixo).



**Figura 9 - Processo de internacionalização SHORTCUT segundo o entrevistado**

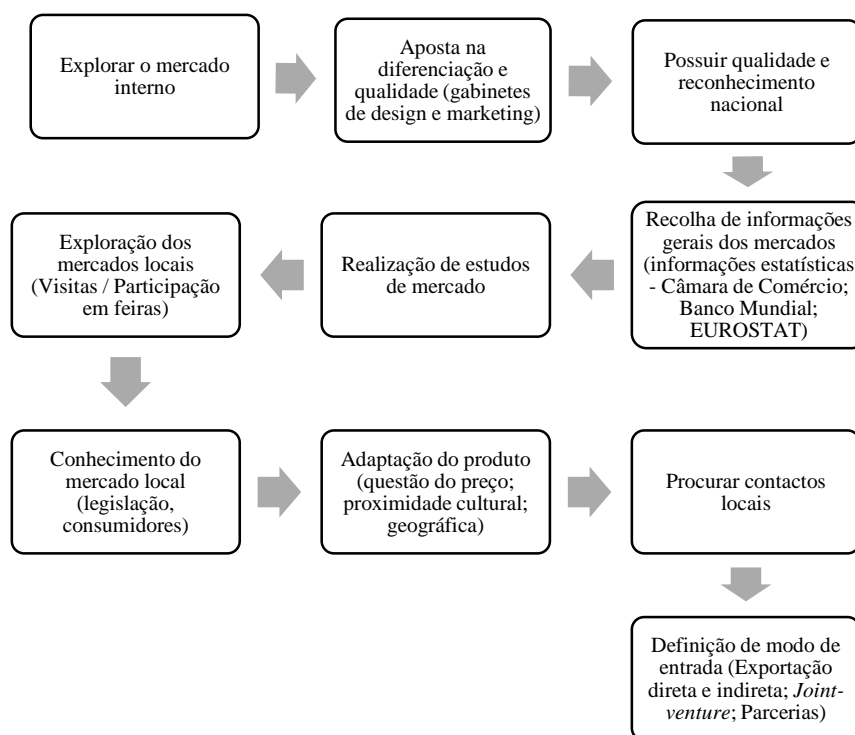
Fonte: Elaboração própria

### 7.2.1.7 Técnico especialista em Internacionalização (Ex-técnico AEP)

A Associação Empresarial de Portugal está sediada no Porto e fundou-se em 1849. A associação presta serviços aos seus associados, em áreas jurídicas, estudos de mercado, consultoria, missões empresariais, formação.

Na área de formação possui a área financiada e não financiada, e tem cursos modulares dirigidas à qualificação ativa dos funcionários das empresas. Participa em projetos transversais em conjunto

com outras 38 associações (e.g. EXPONOR; Parque Investe; OIISPO) e intervindo em cerca de 2.750 empresas (segundo o entrevistado Manuel Biltres). O entrevistado Manuel Biltres, enquanto ex-técnico especialista em processos de internacionalização, teve a oportunidade de ser representante da AEP em Macau e no Extremo Oriente e gestor de programas de formação - ação na área de internacionalização de empresas, desenvolvendo todo o seu *know-how* na área. Durante a entrevista Manuel Biltres indicou uma série de passos importantes no processo de internacionalização das empresas, como por exemplo, a realização de estudos de mercado ou adaptação dos produtos aos mercados para os quais as empresas pretendam internacionalizar-se (fig. 10).



**Figura 10 - Processo de internacionalização segundo o entrevistado (ex-especialista AEP)**

Fonte: Elaboração própria

As seguintes tabelas (tabela 7 e 8) apresentam resumidamente o impacto que a internacionalização possui nas suas receitas anuais e a sua experiência a nível internacional com os diferentes mercados mundiais que foi descrita durante a secção anterior (7.2).

**Tabela 7 - Internacionalização nas empresas**

Empresa / Entidade	Receitas Totais 2012 / 13	Funcionários		Nº de anos mercado Internacional	Internacionalização nas receitas totais
		Nacional	Inter-nacional		
PARFOIS	€104 milhões	1.332	389	14	68%
COLEP	€543 milhões (2012)	3.600		14/15	85%

Empresa / Entidade	Receitas Totais 2012 / 13	Funcionários		Nº de anos mercado Internacional	Internacionalização nas receitas totais
		Nacional	Inter-nacional		
<b>HFA</b>		150	15	16	60-70%
<b>LOBA</b>	€1,3 milhões	30	0	5	20%
<b>SHORTCUT</b>	€1,2 milhões	33	0	1	1%
<b>PORTAX / IBEROPERFIL</b>	€14 milhões	230	18	20	Portax (40 a 45%); Iberoperfil (20%).
<b>Ex-Especialista AEP</b>		120	0	19	Departamento de Internacionalização (5%)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 8 - Mercados de atuação das empresas**

Empresa /Entidade	Europa	América	Ásia/ Médio Oriente	África
<b>PARFOIS</b>	Alemanha; Espanha; França; Itália; Áustria; República Checa; Eslováquia; Polónia; Bulgária; Roménia; Hungria.	Brasil; Colômbia, Venezuela; Panamá.	Filipinas; Qatar; Dubai; Geórgia; Yemen; Arábia Saudita.	Angola, Moçambique; Marrocos; Tunísia; Líbia.
<b>COLEP</b>	Alemanha; Polónia; Espanha.	Brasil; México.	Rede One Asia (Japão; Austrália; China); Dubai.	
<b>HFA</b>	Alemanha; Inglaterra; França; Espanha; Suécia; Noruega.	Brasil; Argentina; Venezuela; EUA.	Dubai; Timor-Leste.	Angola; Moçambique; Argélia; Marrocos; Botswana.
<b>LOBA</b>		Brasil.		Angola; Moçambique.

<b>Empresa /Entidade</b>	<b>Europa</b>	<b>América</b>	<b>Ásia/ Médio Oriente</b>	<b>África</b>
<b>SHORTCUT</b>	Inglaterra; França; Espanha.	EUA.		Contactos com Angola e Moçambique.
<b>PORTAX / IBEROPERFIL</b>	Espanha; França.	Colômbia; México; Chile; Perú; Panamá.	Emirados Árabes Unidos; Qatar; Bahrain; Dubai; Arábia Saudita.	Marrocos; Argélia; Angola; Moçambique.
<b>Ex-especialista AEP</b>	Espanha; França; Inglaterra.	EUA; Brasil.	China.	Marrocos; Tunísia; Angola; Moçambique.

Fonte: Elaboração própria



## Capítulo 8 – Resultados

Explicado todo o processo metodológico utilizado e a amostra em estudo (cap. 7), serão agora apresentados os resultados obtidos por intermédio das transcrições e análises das entrevistas realizadas às várias entidades. No seguimento do objetivo inicial do estudo, aqui descreve-se em maior profundidade quais são os aspetos chave considerados pelas empresas nas suas estratégias de internacionalização.

### 8.1 Aspetos chave da internacionalização

“Apesar da atuação em diferentes setores comerciais por parte das empresas estudadas, com base nas informações recolhidas junto dos responsáveis pela área de internacionalização identificaram-se diversos pontos-chave nas suas estratégias, destacando-se: a proximidade geográfica dos mercados-destino; a rede de contactos (*network*); a procura por países emergentes; a consideração dos PALOPs; o *know-how* do mercado local; as relações de confiança; a adaptabilidade; a capacidade financeira da empresa e a capacidade de inovação (ver tabela 9).<sup>4</sup> A tabela 9 mostra os vários aspetos chave (codificados das entrevistas) considerados no processo de internacionalização das empresas, segundo apurou este estudo, e para que as empresas possam sair vencedoras e alcançar o sucesso a nível internacional.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 6).

**Tabela 9 - Codificação de dados (aspetos chave na internacionalização)**

Critério de codificação	Descrição do critério
Países emergentes	“Inicialmente o principal fator foi irmos para mercados emergentes, onde as coisas estavam a acontecer, onde havia menos concorrência, os centros comerciais estavam a abrir, como é o caso do Médio Oriente. ... Até pelo desejo que existe nesses países por terem marcas estrangeiras.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)
Proximidade geográfica	“...Começamos por ter uma fábrica em Espanha, de enchimento de aerossóis, mais tarde compramos outra fábrica (em Espanha) de fabrico de embalagens metálicas, em 1999.” (Diretor de recursos humanos (Abílio Silva) – COLEP)  “Exportamos há mais de 20 anos. Sendo que começamos para a nossa vizinha Espanha.” (Diretor geral (Paulo Bastos) – PORTAX / IBEROPERFIL)
CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)	“Nós temos uma estratégia de internacionalização que passou primeiramente pelos PALOPs. Foi por aí que começou a estratégia da empresa, em termos de novos mercados, começando por Angola e Moçambique. Tem a ver com alguma proximidade

<sup>4</sup> Além desta tabela (9) poder-se-á consultar em anexo (anexo IV) a tabela 11 que apresenta uma síntese de todas as entrevistas realizadas.

<b>Critério de codificação</b>	<b>Descrição do critério</b>
	cultural.” (Diretor geral (Adelino Silva) – LOBA)
Capacidade de Inovação	“...avanço tecnológico face à concorrência é de extrema importância... e antecipação de soluções aos clientes.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)
Capacidade Financeira	“Outro tema é o custo. ... Uma viagem à América do Sul, por duas semanas pode custar cerca de 5.000€, cinco vezes por ano temos esse custo e isto multiplicado pelo Médio-Oriente. Essa é uma dificuldade, que temos que equacionar o retorno versus investimento.” (Diretor geral (Paulo Bastos) – PORTAX / IBEROPERFIL)
<i>Network</i> (rede de contactos / Diáspora)	<p>“É mais...pela <i>network</i>, pela rede de conhecimento de outros que estão lá, e nós vamos comunicando e tendo informações.” (Diretor geral (Paulo Bastos) – PORTAX / IBEROPERFIL)</p> <p>“...contactamos alguém que fosse Português, que já estivesse na Alemanha...fizemos um acordo com ele. Temos empresas que nos representam, uma na Alemanha, outra na França e na Suíça. Estas funcionam como uma rede (intermediários) apenas apontam o caminho.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)</p>
<i>Know-how</i> do mercado local (parcerias)	<p>“...Nos PALOPs (Angola e outros)... temos uma parceria. Chegamos lá, encontramos uma empresa que é Angolana, mas a pessoa que está à frente dela é Portuguesa.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)</p> <p>“Isso é também um fator cultural, enquanto os empresários não conhecerem bem o mercado, o tipo de utilização que o produto pode ter nesse país, não terá grande sucesso...” (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (Manuel Biltres) (AEP))</p>
Relações de confiança	<p>“...a presença é fundamental, as pessoas gostam de comunicar olhos nos olhos, gostam de sentir se tem um problema tem alguém para resolver e com isso ganha-se confiança” (Diretor geral (Paulo Bastos) – PORTAX / IBEROPERFIL)</p> <p>“...é necessário estar presente no terreno ou termos um parceiro de confiança.” (Diretor geral (Valter Henriques) – SHORTCUT)</p>

<b>Critério de codificação</b>	<b>Descrição do critério</b>
Orientação para o sucesso (aspetos masculinos)	<p>“Queremos que a Parfois esteja Top of mind, que se lembrem da Parfois, ou seja, que seja uma marca com a qual eles se identifiquem e que sabem que pagam o preço justo pelo produto.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)</p> <p>“Acima de tudo a Colep tem essa visão, quer ser líder do mercado, e portanto não excluimos novas geografias sempre, estamos sempre abertos para novos mercados.” (Diretor de recursos humanos (Abílio Silva) – COLEP)</p>
Adaptabilidade da empresa (experiência dos gestores)	<p>“...os administradores e os gestores têm que ser um pouco polivalentes.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)</p> <p>“...ao adaptarem-se ao mercado e estarem abertos à mudança as coisas são possíveis.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)</p> <p>“Uma das coisas mais importantes é conseguir adaptar o produto que aqui é feito, à utilização que é feita no mercado local.” (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (Manuel Biltres) (AEP))</p>

Fonte: Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 6

“Numa primeira fase de internacionalização para novos mercados, algumas das empresas estudadas (PARFOIS, HFA, PORTAX / IBEROPERFIL, COLEP), normalmente optam por mercados próximos de Portugal, “começamos [a internacionalização] pela nossa vizinha Espanha” (palavras do diretor geral da PORTAX / IBEROPERFIL). De facto, este tipo de estratégia acarreta menos riscos para as empresas, pois permite uma prospeção mais rápida dos mercados e uma diminuição dos custos daí inerentes. Os hábitos de consumo Europeus, de forma geral idênticos aos dos Portugueses, também proporcionam uma aceitação mais rápida nestes mercados.

O diretor geral, Paulo Bastos (empresa - PORTAX / IBEROPERFIL) mencionou ainda a importância do conhecimento adquirido nesses mercados próximos, para posteriormente ser replicado em outros mercados mais distantes, contudo é de ressaltar / acautelar as características próprias de cada país.

Por outro lado, a procura e a consideração de mercados emergentes por parte das empresas estudadas (PARFOIS, HFA, PORTAX / IBEROPERFIL, LOBA e COLEP) é uma realidade. O *boom* económico apresentado por vários mercados a nível mundial, como são exemplo, o Médio-Oriente (Qatar, Dubai), a América Latina e os CPLP (Angola, Brasil, Moçambique), representaram uma oportunidade para as empresas em análise. Apesar da distância geográfica e até cultural (no caso do Médio Oriente), a baixa concorrência, o desejo por marcas estrangeiras por parte dos consumidores locais, a abertura de novos centros comerciais (significando novas oportunidades de comércio) ou a necessidade de tecnologia, como apontaram os entrevistados (diretor de expansão



da empresa de retalho (PARFOIS) e o diretor geral da empresa de mobiliário (PORTAX / IBEROPERFIL)) são fatores que motivam as empresas a alargarem a sua presença nesses novos mercados.

Outro aspeto relevante tem a ver com as ligações históricas / culturais com os mercados dos PALOPs. “Nós temos uma estratégia de internacionalização que passou primeiramente pelos PALOPs ...começando por Angola e Moçambique. Tem a ver com alguma proximidade cultural, não é por acaso que os PALOPs têm sido a primeira opção...” referiu um dos entrevistados (empresa de consultoria de comunicação (LOBA)). “O facto de termos a mesma língua, facilita um pouco para entender mais rapidamente como são as coisas...” sublinhou o diretor de expansão da empresa de retalho (PARFOIS).

Com ex-colónias Portuguesas a comunicação entre os diferentes intervenientes durante o processo de internacionalização é facilitada, uma vez que estes podem expressar-se e explicar detalhes importantes durante as negociações em língua Portuguesa. No caso da adaptação de expatriados nesses países, as diferentes barreiras a que estão sujeitos são assim mais rapidamente ultrapassadas dada a similaridade cultural entre os países. É de referir, no entanto, que a empresa de produção de embalagens (COLEP) não vê as ex-colónias como prioridade na sua estratégia de internacionalização.

Esta redução de barreiras promove uma aproximação e contacto entre os vários atores envolvidos no processo de internacionalização das empresas. Para esta tomada de decisão os entrevistados afirmam que o recurso à sua rede de contactos é essencial para o acesso a informações mais rápidas e seguras dos mercados.

O contacto com novos mercados é muitas vezes proporcionado pela diáspora<sup>5</sup> Portuguesa, como menciona o entrevistado (Diretor geral da empresa de montagem de equipamento eletrónico (HFA)) “...contactamos alguém que fosse Português, que já estivesse na Alemanha...fizemos um acordo com ele”. Normalmente estes Portugueses conhecem bem o mercado em questão, estando integrados nas suas sociedades, dominam particularidades (como hábitos locais e de negócios) que poderão passar despercebidas às empresas que pretendam avançar para os mercados onde se encontram, trazendo por isso custos acrescidos e oportunidades perdidas. “Conhecer o tipo de utilização que o produto pode ter neste país, possibilitará alcançar um maior sucesso em novos mercados” refere o especialista em internacionalização (ex-colaborador de uma entidade associativa (AEP)). É precisamente este tipo de informação que procura por exemplo a empresa de mobiliário através da sua “rede de conhecimento de outros que estão lá que vão comunicando e obtendo informações” (palavras do diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL).

Este contacto inicial entre os vários atores envolvidos é efetuado através da realização de visitas e jantares de negócios (indica o diretor geral da empresa HFA) e ainda com recurso a estudos de mercado realizados por entidades de consultoria.

O acesso a estas informações, dos parceiros e sobre os mercados locais, permite um maior *know-how* dos novos mercados facilitando a entrada, adaptação e implementação dos produtos nos mercados locais - proporcionando diferentes parcerias nos novos mercados através de lojas franchisadas com retalhistas locais no Brasil (no caso da empresa de retalho – PARFOIS) e *joint-ventures* no Médio Oriente (Dubai) (empresa de embalagens – COLEP). Adicionalmente, e no

---

<sup>5</sup> Cidadãos Portugueses dispersos pelo mundo (Oxford dictionaries, 2015b).

mercado do Médio Oriente, facilitam o trabalho com armazenistas, que posteriormente fazem a distribuição de produtos da empresa de acessórios para mobiliário de cozinha (PORTAX / IBEROPERFIL) e ainda a criação de uma empresa de comunicação em Angola (IDE) (LOBA).

Isto só é possível devido à confiança que se desenvolve ao longo do tempo mantendo-se uma relação de proximidade, a “realização de visitas constantes e o acompanhamento dos clientes permite realmente que estes confiem nos nossos serviços” (palavras do diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL).

Outro aspeto, para se ser bem-sucedido nos novos mercados internacionais, passa pela capacidade de adaptação a diferentes realidades. O conhecimento da cultura e hábitos locais, por exemplo, segundo o diretor de expansão (empresa de retalho (PARFOIS)) – “saber adaptar os seus produtos às culturas islâmicas e às diferentes estações desses continentes” permite diminuir os riscos de aceitação dos produtos por parte dos clientes locais.

Os gestores devem ser um pouco polivalentes e saber adaptar-se às circunstâncias, por exemplo, um dos entrevistados (diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL) conseguiu conquistar novos clientes através da sua perspicácia: “todos queriam vender então eu inverti os papéis, os meus clientes passaram a ser os expositores e em três dias mostrei a um cliente que seria mais vantajoso para ele incluir no seu portfólio de produtos os meus produtos, e que poderia ganhar ainda mais [com isso]”. Esta afirmação revela também alguma auto-confiança da parte do entrevistado.

A aposta na tecnologia e nos centros de inovação conferem mais competitividade às empresas, pois conseguem antecipar soluções para os clientes e oferecer produtos mais distintos comparativamente com a concorrência. Como referiu um dos entrevistados (empresa de retalho - PARFOIS), “é necessário estar constantemente a inovar pois caso isso não aconteça morremos”. Neste caso, nesta empresa, há uma oferta variável de acordo com o mercado e o continente em que se encontra, ao nível das coleções oferecidas, com novos produtos nas lojas todas as semanas, o que permite um seguimento, da coleção oferecida, ao longo do tempo, por parte das clientes.

A capacidade financeira da empresa é outro dos aspetos chave, pois sem esta capacidade as estratégias de expansão podem estar comprometidas (segundo afirmou o diretor da empresa de montagem (HFA)).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, pp. 6 – 8).

A masculinidade (orientação para os resultados e sucesso) dos responsáveis pela internacionalização (tabela 9) foi um fator considerado importante para o sucesso das empresas analisadas, e o discurso registado nas entrevistas contrariou o que seria de esperar de um país considerado feminino, como é o caso de Portugal (Hofstede, 2001).

“A versatilidade e adaptabilidade (tabela 9) são necessárias num mercado extremamente competitivo, é importante para os diretores das empresas conhecerem e tentarem perceber como funcionam os mercados locais, como refere o entrevistado (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (Manuel Biltres) (AEP)) “...tem-se que conhecer bem a legislação, quem são os consumidores a quem se vai distribuir, se vai ter ou não parceiros...”, para que se tire algum proveito das prospeções de mercado realizadas.” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 11).



## Capítulo 9 – Discussão de resultados

Ao longo dos capítulos (1, 2, 3, 4, 5, 6) efetuou-se a exposição teórica sobre vários parâmetros considerados no processo de internacionalização das empresas. Após uma exposição dos resultados no capítulo anterior (cap. 8) com base na amostra em estudo, é relevante uma comparação com a revisão bibliográfica efetuada, de modo a que possam surgir novos dados relativamente às estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas Portuguesas. Assim, apresenta-se na tabela seguinte (tabela 10) um resumo da correspondência teórica e empírica do estudo realizado.

**Tabela 10 - Correspondência teórica**

<b>Temas codificados</b>	<b>Revisão Empírica</b>	<b>Revisão Teórica</b>	<b>Autores</b>	<b>Correspondência teórica</b>
<b>Proximidade geográfica</b>	“...aquisição de ativos em Espanha...” (Paulo Bastos – PORTAX / IBEROPERFIL)	Teoria de Uppsala	Forsgren, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Oviatt & McDougall, 2005.	Sim
<b>Países emergentes</b>	“... o principal foi irmos para mercados emergentes.” (Filipe Correia – PARFOIS)	Relações externas / Novos mercados	AICEP, 2014; AICEP, 2015; Banco Mundial, 2014); Gupta et al., 2002; Mooij & Hofstede, 2002; Shi & Wang, 2011.	Sim
<b>CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)</b>	“...a estratégia inicial passou pelos PALOPs.” (Adelino Silva – LOBA)	Desafios culturais / Modelo de cultura (Hofstede / GLOBE)	Ghemawat, 2001; Rego & Cunha, 2009; Yamao & Sekiguchi, 2014.	Sim
<b>Network (rede de contactos / Diáspora)</b>	“...contactamos alguém português...” (Carlos Alves – HFA)	Modelo de escolha de mercado (Brewer)	Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995; Brewer, 2001; Oviatt & McDougall, 2005.	Sim
<b>Know-how do mercado local (parcerias)</b>	“É necessário saber o tipo de utilização do produto no mercado local...” (Manuel Biltres – especialista em internacionalização)	Modos de entrada (IDE / Franchising / Parcerias)	Anderson & Gatignon, 1986; Fletcher, 2004; Rego & Cunha, 2009; Li et al., 2013; Lukas, 2013.	Sim

<b>Temas codificados</b>	<b>Revisão Empírica</b>	<b>Revisão Teórica</b>	<b>Autores</b>	<b>Correspondência teórica</b>
<b>Relações de confiança</b>	“...é necessário termos um parceiro de confiança.” (Valter Henriques – SHORTCUT)	Teoria de Redes	Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995; Oviatt & McDougall, 2005.	Sim
<b>Capacidade Financeira</b>	“... duas semanas na América do Sul pode custar 5.000 Eur.” (Paulo Bastos – PORTAX / IBEROPERFIL)	Teoria de Internalização e Eclética / Recursos Internos	Dunning, 2000; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Viana & Hortinha, 2005; Cerviño, 2006.	Sim
<b>Capacidade de Inovação</b>	“...o avanço tecnológico é de extrema importância.” (Carlos Alves – HFA)	Capacidade competitiva	Li et al., 2013.	Sim
<b>Orientação para o sucesso (aspectos masculinos)</b>	“Queremos que a Parfois esteja Top of mind.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)	Modelo de cultura (Hofstede)	Mooij & Hofstede, 2002; Bearden et al., 2006; Soares et al., 2007; Rego & Cunha, 2009; Shi & Wang, 2011.	Sim
<b>Adaptabilidade da empresa (experiência dos gestores)</b>	“...os administradores e os gestores têm que ser um pouco polivalentes.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)	Modelo de cultura (Hofstede)	Mooij & Hofstede, 2002; Bearden et al., 2006; Soares et al., 2007; Rego & Cunha, 2009; Shi & Wang, 2011.	Sim

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela anterior (tabela 10) verifica-se que os aspetos chave das estratégias adotadas pelas empresas em estudo (PARFOIS, COLEP, HFA, LOBA, SHORTCUT, PORTAX / IBEROPERFIL) são coincidentes com a literatura da área internacional.

É importante referir que consoante a sua dimensão, as empresas multinacionais (COLEP; PARFOIS) podem considerar diferentes estratégias no seu processo de internacionalização, comparativamente com as PME's (HFA, LOBA, SHORTCUT, PORTAX / IBEROPERFIL).

No que diz respeito, ao processo geral de internacionalização apresentado por Cerviño (2006), no primeiro capítulo, que envolve: análise dos recursos internos, definição de objetivos, escolha de conjunto de países, sua análise e seleção e decisão de forma de entrada, por intermédio de estudos

de mercado, verifica-se que na generalidade as empresas (PARFOIS, COLEP, HFA, LOBA, SHORTCUT, PORTAX / IBEROPERFIL) cumprem grande parte destes passos.

Forsgren (2002) e Chetty & Campbell-Hunt (2003) apontam que o modelo de internacionalização de Uppsala é visto como um processo de aprendizagem, gradual e de aumento de compromisso por parte das empresas nas operações internacionais. Como referido nos resultados (cap. 8), os entrevistados Abílio Silva (diretor recursos humanos – empresa COLEP) e Paulo Bastos (diretor geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL) admitiram a utilização deste método de expansão para novos mercados, através da aquisição de “ativos” (IDE) em Espanha e da sua consolidação (Fatehi & Englis, 2012) expandindo-se posteriormente para mercados mais distantes.

Com base nas teorias de redes (Bell 1995; Coviello & Munro, 1995; Oviatt & McDougall, 2005) e os modelos de seleção de mercados (Brewer, 2001; Viana & Hortinha, 2005) apresentados nos capítulos 2 e 3, verifica-se que a rede de contactos assume especial importância para as PMEs (HFA, LOBA, SHORTCUT, PORTAX / IBEROPERFIL) em estudo para a decisão de parcerias com agentes locais, como indicam os entrevistados (diretores gerais das empresas – PORTAX / IBEROPERFIL, HFA, LOBA).

Apesar da atuação em diferentes áreas de negócio, as empresas possuem estratégias semelhantes, recorrendo geralmente à sua rede de informações para a tomada de decisões estratégicas, desde a participação em feiras, contactos com os seus aliados, antigos clientes, programas de governo e visitas a mercados (em especial as PMEs do estudo) (Brewer, 2001). Somente as multinacionais procedem também, assim, a uma estimativa de vendas, com base em dados geográficos (localização), demográficos, socioeconómicos, culturais, políticos e estilo de vida (como sugerem Viana & Hortinha, 2005). O desenvolvimento de relações mais próximas entre as empresas e a sua rede de contactos estão dependentes de laços fortes, tais como a confiança e fiabilidade (Oviatt & McDougall, 2005). Geralmente estes laços são desenvolvidos através do acompanhamento dos seus clientes (Cerviño, 2006), como indica o entrevistado Adelino Silva (Diretor geral – empresa LOBA) que realiza planos de marketing internacional para alguns clientes, posicionando-se “...junto dos clientes como alguém que ajuda a estar nos mercados na parte da comunicação...” garantindo assim uma maior eficiência no processo de internacionalização.

A empresa SHORTCUT, apesar de se encontrar numa fase recente na área de internacionalização, verifica-se que tem objetivos bem definidos para a sua estratégia de internacionalização, servindo-se dos mais variados meios para alcançar o sucesso internacional. O recurso às diferentes instituições públicas (AICEP; ANJE; Consulado Luso-Britânico), privadas (empresas de consultoria) ou a utilização da sua rede de clientes, como refere o entrevistado Valter Henriques (Diretor Geral – empresa SHORTCUT): “...podemos ter alguns produtos que possam ser internacionalizados através desses parceiros / clientes” fazem parte da sua estratégia de atuação.

De acordo com Ekeledo & Sivakumar (2004) (Teoria de Internalização / Eclética / Recursos - Cap. 3) as empresas vêem o IDE como uma vantagem, reduzindo os riscos contratuais a que estão expostas em novos mercados e aumentando a sua vantagem competitiva comparativamente com as empresas locais. A COLEP recorre ao IDE (Fatehi & Englis, 2012) com a aquisição de empresas do ramo, como aconteceu com as fábricas em Espanha, Alemanha e México. Segundo o entrevistado Abílio Silva (Diretor RH – COLEP) a empresa detém ainda alianças estratégicas, com acordos de cooperação (Li et al., 2013) com a rede One Asia ou *joint-ventures* (Lukas, 2013) com o

mercado Brasileiro e do Médio Oriente (Dubai). Com estas alianças estratégicas a empresa consegue investir mais no conhecimento, aprendizagem e inovação aumentando a sua capacidade competitiva (Li et al., 2013), como refere o entrevistado, Abílio Silva (Diretor RH – COLEP) “é uma aposta forte, temos um centro de inovação na nossa organização.”

De acordo com o entrevistado Filipe Correia (Diretor de Expansão – empresa PARFOIS) a PARFOIS recorre às lojas franchisadas a retalhistas locais já com experiência e conhecimento do mercado local (Anderson & Gatignon, 1986), ou à exportação indireta por intermédio de distribuidores / agentes (Fletcher, 2004).

No caso da empresa PORTAX / IBEROPERFIL, o entrevistado Paulo Bastos (Diretor geral) refere que a estratégia utilizada para “conseguir o negócio nos mercados é diferente, agora a forma para lá chegar é a mesma”. No Médio Oriente possuem um bom agente que conhece bem o mercado local, ao nível da língua, cultura, costumes, enquanto no mercado Sul-Americano os produtos são vendidos aos armazenistas que por sua vez revendem aos consumidores locais. Por sua vez no mercado Africano, a venda é efetuada por intermédio de clientes Portugueses, refere o entrevistado Paulo Bastos (Diretor geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL): “Temos clientes Portugueses que se estabeleceram lá, vendemos através desses nossos clientes para o mercado Angolano e Moçambicano.”

Na PORTAX / IBEROPERFIL e SHORTCUT a presença em feiras é assídua durante o ano; adicionalmente, o entrevistado Paulo Bastos (Diretor Geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL) observou: “Faço o meu trabalho de casa. Sei quem é que vai lá estar e percebo como vou atuar”. Usualmente usa uma estratégia de análise e de estudo dos mercados locais nos dias que precedem às feiras, contacta os fornecedores locais e obtém informações por intermédio destes.

Com estas estratégias de atuação as empresas poderão ultrapassar mais facilmente as barreiras inerentes ao processo de internacionalização, tais como, por exemplo, aspetos de negociação, taxas aduaneiras, legislação, distâncias geográficas, prazos de entrega nas diferentes empresas ou língua local, como referido pelos autores Uner et. al. (2013); Young & Javalgi (2007), Prime et al. (2009) e Pogrebnyakov & Maitland (2011) (cap. 5).

Segundo Yamao & Sekiguchi (2014) a língua mais utilizada pelos funcionários das empresas em relações comerciais é o inglês, e de acordo com o entrevistado Abílio Silva (Diretor recursos humanos – empresa COLEP) sentiram essa dificuldade da língua quando foram para o mercado Polaco. Já o Carlos Alves (diretor geral – empresa HFA) indica: “o desconhecimento da legislação para importação, no caso do Brasil, é sempre muito complicado. Por exemplo, nós enviamos para o Brasil, um material em plástico, uns revestidores de fibra óptica, nós chamamos aquilo de prateleira e pagamos 80% de imposto. Na semana seguinte, com o nome de bandejas, só pagamos 15%, ou seja, há certas situações que só aprendemos no terreno”.

Conforme exposto no capítulo 5, segundo Gupta et al. (2002) e Shi & Wang (2011) os modelos Hofstede e GLOBE, permitem identificar mercados próximos culturalmente. O conhecimento cultural por parte das empresas, de hábitos de consumo, religião e entre outros aspetos contribuem para o sucesso de internacionalização, é importante que as empresas adaptem os seus produtos consoante os contextos, como menciona um dos entrevistados (empresa de retalho - PARFOIS): “Nos países muçulmanos não podemos enviar nenhum produto que tenha cruzes, crucifixos ou estrelas de 6 pontas, tal como acontece para outros países do Médio Oriente.”

Outra situação são as dificuldades de adaptação de expatriados, que têm “formas diferentes de encarar o trabalho e a própria gestão, há diferentes situações fiscais (a segurança social). É necessário prudência” aponta o entrevistado Abílio Silva (empresa de produção de embalagens - COLEP), conforme sugere o autor Okpara & Kabongo (2011) há uma necessidade de planeamento a nível individual, logístico e preparação transcultural por parte da organização.

Como referido no capítulo 5, segundo Ghemawat (2001) “o comércio entre países que partilhem a mesma língua pode ser impulsionado até três vezes mais do que entre países que falem línguas diferentes e que as ex-colónias podem impulsionar o comércio entre os países em 900%”. Este aspeto é transversal às empresas em estudo (PARFOIS, COLEP, HFA, LOBA, SHORTCUT, PORTAX / IBEROPERFIL), ou seja, as suas estratégias de atuação passaram pelos mercados dos CPLP (ex-colónias). Por outro lado, os mercados dos Emirados Árabes Unidos, representando uma das economias mais fortes a nível mundial e também poderoso enquanto produtor de petróleo (AICEP, 2014c), representa um mercado emergente também importante (para a PORTAX / IBEROPERFIL e PARFOIS) (de referir que o petróleo é um dos *inputs* de produção mais importantes para Portugal).

Cada mercado apresenta as suas características de uma forma muito *sui generis*, a herança histórica e cultural inevitável entre Portugal e as suas antigas colónias (CPLP) contribui para o estreitamento de relações comerciais entre os países e as empresas na atualidade, tornando-os mais atrativos. Os desafios encontrados pelas empresas em análise como a comunicação, expatriação de colaboradores (Yamao & Sekiguchi, 2014) tendem a ser minimizados para estes mercados, comparativamente com outros mercados (e.g. Asiáticos). O facto de poderem comunicar na mesma língua oficial (língua Portuguesa), poderá ser essencial para a conclusão de um processo negocial entre as empresas, a escolha do mercado ou adaptação dos expatriados. Como é apresentado no capítulo anterior, o diretor de expansão da empresa de retalho (PARFOIS) refere: “... o facto de termos a mesma língua, facilita um pouco para entender mais rapidamente como são as coisas.”

Conforme apresentado no capítulo 6, a rápida expansão dos mercados dos CPLP nos últimos anos, tem revelado que têm algumas das economias importantes emergentes a nível mundial, tal como acontece com Angola com um crescimento de 17% / ano entre 2004 e 2008 (AICEP, 2014a) e o Brasil que ocupa a 7ª posição na economia mundial (Banco Mundial, 2014), aliado à sua dimensão são fatores determinantes para a escolha de mercados dos CPLP, por parte das empresas em estudo.

As relações comerciais entre as empresas Portuguesas analisadas e os CPLP (antigas colónias Portuguesas) demonstram efetivamente a importância desses mercados no panorama económico Português (o Brasil ocupando a 11ª posição enquanto cliente (AICEP, 2015b) e Angola a 7ª posição como fornecedor (AICEP, 2014b). A PARFOIS com quatro lojas em Angola e uma em Moçambique, a COLEP por intermédio de uma *joint-venture* no Brasil, a HFA com parcerias no mercado Angolano e Brasileiro, a PORTAX / IBEROPERFIL e a LOBA com a sua estratégia dirigida para os CPLP, a SHORTCUT com alguns contatos com o mercado Angolano e Moçambicano e ainda Manuel Biltres, especialista em internacionalização refere que a AEP realiza estudos de mercado para empresas tendo como foco os mercados dos CPLP.

De acordo com o entrevistado, Filipe Correia (Diretor de expansão – empresa PARFOIS) a instalação em mercados mais simples, com pouca concorrência, em que os custos são menores, como é o caso das Filipinas, é uma das estratégias iniciais para explorar o mercado Asiático para posteriormente se expandirem para outros mercados com maior concorrência, como acontece em



outros mercados emergentes, como a China. Os mercados asiáticos não têm sido alvo da PARFOIS dada a sua distância física e até cultural e a estratégia passa por abertura de lojas em mercados mais próximos física e culturalmente (e.g. no Brasil (ex-colônia), Alemanha (mercado Europeu), ou ainda outras economias emergentes como o Médio Oriente, com um “boom” de construção de centros comerciais, a pouca concorrência e desejo por marcas estrangeiras, revelou-se como uma excelente oportunidade para a instalação de novas lojas no país).

Outro fator apontado para o sucesso da internacionalização das empresas é a adaptabilidade, que se associa à masculinidade. De acordo com o modelo de Hofstede (referido no capítulo 5), Portugal apresenta-se como feminina (pouco masculina, pouco assertiva), coletivista, e com maior distância de poder (Rego & Cunha, 2009), mas a informação recolhida junto dos entrevistados demonstra aspetos contrários, ou seja os diretores mostram-se mais masculinos, na medida em que estão orientados para o sucesso, resultados e competição, mas não menosprezando os aspetos femininos de qualidade de relacionamento interpessoal. De referir que o entrevistado Paulo Bastos (Diretor Geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL) conseguiu conquistar novos clientes através da sua perspicácia e adaptabilidade nas missões que realizou, “todos queriam vender então eu invertei os papéis, os meus clientes passaram a ser os expositores e em três dias mostrei a um cliente que seria mais vantajoso para ele incluir no seu portfólio de produtos, os meus produtos e que poderia ganhar ainda mais”.

A orientação de longo prazo é outra das vertentes dos gestores, não incide apenas em culturas com alta tendência Confucionista, normalmente culturas Asiáticas (China, Taiwan, Japão, Coreia do Sul, como apontam os autores Mooij & Hofstede, 2002). O entrevistado Paulo Bastos (Diretor Geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL) aponta que é importante, “realizar visitas frequentes aos mercados e acompanhar os clientes.”

Outro ponto secundário inerente às estratégias de internacionalização das empresas em estudo é o período de crise económica, que Portugal atravessa, conforme referido no capítulo 6. No entanto, o entrevistado Paulo Bastos (Diretor geral – empresa PORTAX / IBEROPERFIL) não viu a crise como um momento para o início da sua internacionalização, tendo optado por procurar novos mercados anteriormente à crise vivenciada em Portugal, tal como menciona: “As medidas que temos não nasceram de hoje, nem por causa da crise. Nasceram como uma intenção e estratégia de negócio, como opção já há alguns anos.” Mas adiconha que atualmente “...face ao encolher do mercado nacional, não há outra solução. Vender para o exterior não é uma opção de vida. É a vida!” – o que é essencial para a sobrevivência de muitas empresas nacionais.

Todas estas práticas e posturas, das empresas perante os diferentes mercados, juntamente com a ambição de quererem estar no “Top of Mind” e atingir a liderança a nível mundial, justificam a eficácia que atingem no seu processo de internacionalização, e “só com equipas capazes de estudar o mercado local, tentarem adaptar-se ao mercado e estarem abertos à mudança as coisas são possíveis” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – empresa PARFOIS). O diretor de Recursos Humanos da empresa COLEP diz: Só com “passos dados de uma forma consolidada, segura, se pode ser bem-sucedido.”

Esta estratégia de atuação e capacidade de inovação nas empresas (PARFOIS e COLEP) levaram-nas a atingir o sucesso internacional com elevados valores de faturação, €104 milhões e €543 milhões, repetivamente, em 2013. Presentes nos vários continentes mundiais, o mercado da Georgia é um exemplo de sucesso, onde a PARFOIS apresenta 11 lojas, sendo uma marca

internacional “creio com mais lojas presentes nesse país” referiu o entrevistado Filipe Correia (Diretor de Expansão – empresa PARFOIS). Ou o mercado Francês, que em pouco tempo tem vindo a revelar-se um país importante nas relações externas da HFA. Assim como com a PORTAX / IBEROPERFIL que possui uma atuação forte no mercado no Médio Oriente e Sul Americano.

Só com esta flexibilidade, empenho e determinação das equipas, as empresas conseguem a sua expansão com estratégias de internacionalização de sucesso (Sousa et al., 2014).



## Capítulo 10 – Conclusões e implicações para gestores, limitações e sugestões de pesquisa futura

### 10.1 Conclusões

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o conceito de internacionalização e os vários motivos que levam as empresas a decidirem procurar novos mercados. Nesta secção apresentaram-se também os diferentes modelos e teorias de internacionalização (modelo de Uppsala; teoria baseada nas redes; e as teorias da internalização, eclética, e a baseada nos recursos) e todo o processo de escolha de novos mercados (Brewer, 2001). Deu-se, posteriormente, especial ênfase aos desafios culturais que as empresas enfrentam nestes momentos e apresentaram-se os modelos de Hofstede e GLOBE, que analisam as diferentes culturas mundiais.

Foram discutidos múltiplos casos de estudo (x6) sobre a: PARFOIS; COLEP; HFA; PORTAX / IBEROPERFIL; GLOBAZ; e SHORTCUT. Foi ainda entrevistado um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador de uma entidade associativa (AEP). A recolha de dados primários foi completada com a recolha de dados secundários das empresas, através, em especial, da consulta de dados online e nos *media*.

Pode-se considerar que houve uma convergência de dados (D'Oliveira, 2002), pois os processos utilizados pelas empresas na amostra deste estudo vão de encontro aos vários modelos e teorias apresentados na revisão de literatura e analisados na discussão de resultados.

Após a sua transcrição e análise, conseguiu-se codificar a informação obtida nas entrevistas e apresentar os resultados em “padrões-chave” para a internacionalização.

Com base na análise dos modelos / teorias de internacionalização, em conjunto com a informação obtida nas entrevistas e de acordo com os entrevistados, conseguiu-se distinguir dois grupos (área de relações humanas e capacidade técnica da empresa), com alguns fatores importantes que as empresas poderão cumprir, para que seja aumentada a sua probabilidade de sucesso em novos mercados além-fronteiras (fig. 11). De notar que a expansão para mercados novos internacionais envolve grande risco, o que explica a importância das relações humanas.

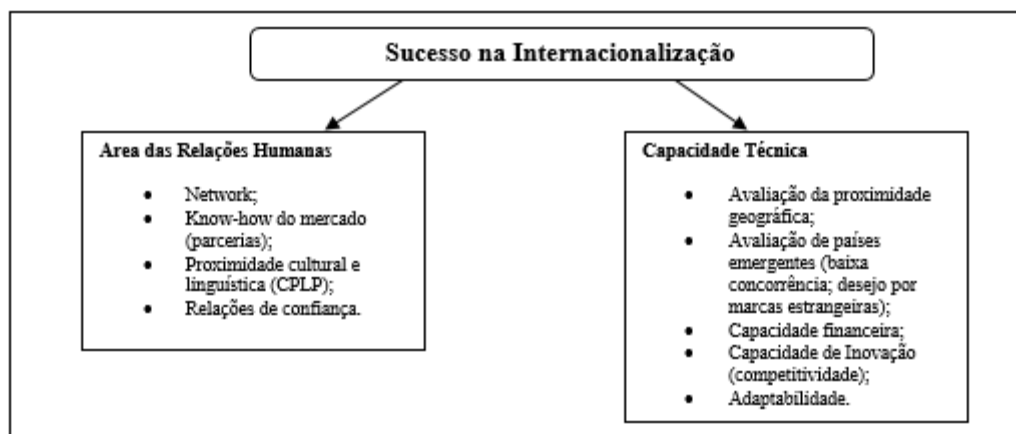


Figura 11 - Passos para o sucesso internacional

Fonte: Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 9

Deste modo conseguiu-se dar resposta à questão de partida deste estudo – “Quais as estratégias internacionais adotadas por empresas Portuguesas, de forma a poderem vencer nos mercados internacionais?”. Os objetivos delineados inicialmente foram também alcançados: “Analisar as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas portuguesas, e identificar alguns fatores que potenciem o sucesso das empresas durante este processo de internacionalização”.

É de salientar que as empresas que pretendam expandir-se para novos mercados, segundo o que foi apurado neste estudo, devem considerar países emergentes (em franco crescimento), com afinidades culturais e linguísticas que, no caso de Portugal, serão as ex-colónias, (e.g. Angola, Brasil), o que é salientado por Ghemawat (2001), pois essa relação histórica deverá ser determinante para a escolha de alguns mercados em detrimento de outros, como sucede com algumas das empresas Portuguesas em análise (as empresas PARFOIS, PORTAX, e LOBA). De referir, no entanto, que a empresa de produção de embalagens (COLEP) não mostrou preferência pelas ex-colónias Portuguesas no mercado Africano.

Não será assim uma melhor prática apenas avançar-se, numa fase inicial de expansão, para mercados próximos geograficamente (e.g. mercado Espanhol, para Portugal), como indicado, por exemplo, no Modelo de Uppsala. Embora a partilha de fronteiras comuns seja também um fator preferencial na expansão para novos mercados, segundo Ghemawat (2001).

Na área de relações humanas é notável que as empresas privilegiem na análise toda a envolvente humana externa: o recurso a informações através das redes de contactos (contacto com profissionais da área de internacionalização; relações com clientes; estudos de mercado; consultas de agências / associações) previamente às visitas aos mercados locais, assim como parcerias com empresas locais, usualmente representados pela diáspora.

Os fatores relações humanas e competência técnica, no ambiente externo e interno, são essenciais no processo de internacionalização, complementando assim as diferentes teorias de internacionalização, tanto para consolidação de mercados próximos (Uppsala), utilização da rede de contactos para expansão (teoria de redes) e para a decisão de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (teoria de internalização e eclética), que não focam, em grande profundidade, a capacidade de inovação da empresa, que irá influenciar o plano de atuação de forma importante, fator referido, por exemplo, nas entrevistas com os diretores das empresas de retalho (diretor de expansão – empresa PARFOIS), embalagens (diretor de recursos humanos – empresa COLEP) e comunicação (diretor geral – empresa LOBA).

É tentador afirmar que, mesmo para empresas Portuguesas, com boas relações humanas, em diversos mercados e indústrias, se não houver inovação, dificilmente os produtos e serviços de uma empresa serão aceites em novos mercados, inovação essa que idealmente será acompanhada da promessa de uma marca reconhecida internacionalmente, quer em mercados *business-to-business* (industriais), quer em mercados *business-to-consumer* (e.g. de grande consumo).” (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, pp. 8 – 9).

De notar que Blake e Mouton (1985) e estudos da Universidade de Michigan (citados em Teixeira, 2013) referem aspetos técnicos (da tarefa e da produção) e de relações humanas (preocupação com as pessoas) como sendo importantes na liderança de empresas, fatores que agora alargamos à internacionalização.

Conforme também referido em cima, outro fator fundamental para o sucesso da internacionalização das empresas estudadas é a masculinidade, ou seja, a assertividade e a orientação para o sucesso dos gestores entrevistados e responsáveis pela área da internacionalização. De acordo com o modelo de Hofstede, referido no capítulo 5, Portugal apresenta-se como sendo pouco masculina e pouco assertiva, coletivista, e com maior distância de poder (Rego & Cunha, 2009). No entanto, a informação recolhida neste estudo, nomeadamente nas entrevistas, mostra aspetos contrários, ou seja, os diretores mostram-se mais masculinos, impulsionados também pela dificuldade acrescida de conquistar negócios em ambientes internacionais. Assim, os resultados e a competição revelam-se como sendo preocupações fundamentais, mas sem no entanto menosprezar os aspetos femininos de qualidade de relacionamento interpessoal.

## **10.2 Implicações para gestores**

Todos os momentos no processo de internacionalização são cruciais e merecem igualmente atenção, desde a recolha de informação sobre os mercados ao contacto com os diversos atores (agências, entidades governamentais, *players* locais). Existe ao dispor das empresas um conjunto de informações essenciais para que se seja bem-sucedido nos mercados internacionais.

De acordo com Manuel Biltres, especialista da AEP (Associação Empresarial de Portugal, Câmara de Comércio e Indústria) em internacionalização e com larga experiência nesta área, tendo sido responsável pela internacionalização de algumas empresas Portuguesas, quando entrevistado em Dezembro de 2013 no âmbito do estudo, referiu que muitos dos diretores ou responsáveis das empresas envolvidos nesta área tendem a desvalorizar os estudos científicos realizados na área. Manuel Biltres afirmou ainda que, em particular, desde o início do processo de internacionalização, as empresas deverão considerar os dados estatísticos disponíveis na Câmara de Comércio, INE, EUROSTAT, Banco Mundial, para adquirirem uma noção geral do mercado e decidirem por uma forma mais eficaz onde poderão atuar. Tendo essa informação dos mercados poderão então avançar e procurar contactos e estudar esses mercados de uma forma mais direcionada. Assim recomendam-se visitas aos mercados mas só após consulta de estudos científicos e de entidades acima referidas, que poderão ser úteis para tomadas de decisões estratégicas internacionais. Neste estudo apurou-se que somente as maiores empresas seguem esta metodologia, e não as PME's, embora seja recomendável em ambos os casos, tanto grandes empresas como PME's. Isto explica-se pela eventual falta de recursos humanos em especial disponíveis para pesquisa, que se verifica nas PME's.

Como conclusão, a forma de agir e pensar muda entre os vários países a nível mundial (Prime et al., 2009). Uma consciência multicultural por parte dos gestores pode ser um aspeto chave nas negociações, os diretores devem preparar-se de forma a estarem prontos para lidar com diferentes abordagens culturais.

## **10.3 Limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura**

Uma das limitações do estudo foi não ter podido visitar alguns dos mercados internacionais referidos, para assim contactar com *players* desses países, e recolher informação suplementar para enriquecer ainda mais a análise do processo de internacionalização. Sugere-se este contacto para estudos futuros, havendo tempo e meios financeiros para tal esforço de investigação. De igual forma, recomenda-se que futuros investigadores analisem também pormenorizadamente a atuação de outros atores envolvidos no processo de internacionalização, tais como fornecedores e clientes,

para desta forma conseguir-se perceber melhor o impacto real dos diversos comportamentos nas decisões de internacionalização.

## Referências Bibliográficas

AICEP - Instituto Superior de Gestão. (2010). “Estado, desempenho e fatores que influenciam a Internacionalização: O caso das PME’s Portuguesas”. Available from: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Questionario260511.pdf> [Accessed 28 October 2013].

AICEP (2014a). Angola – Ficha de Mercado. Available from: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMAngola/> [Accessed 13 May 2015].

AICEP (2014b). Angola – Síntese País e Relacionamento Bilateral. Available from: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=4dd110d0-ff2e-4f88-b1d6-1f32deddc56f> [Accessed 26 May 2014].

AICEP (2014c). Emirados Árabes Unidos – Ficha de Mercado. Available from: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMEAU/> [Accessed 26 May 2014].

AICEP (2014d). Emirados Árabes Unidos – Síntese País e Relacionamento Bilateral. Available from: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=5273c032-76e3-47dc-9f24-460978ed6393> [Accessed 26 May 2014].

AICEP (2015a). Portugal – Ficha do país. Available from: <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf> [Accessed 26 May 2015].

AICEP (2015b). Brasil – Ficha de Mercado. Available from: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMBrasil/> [Accessed 13 May 2015].

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international Business studies*, pp. 1 – 26.

Banco Mundial (2014). GDP Ranking. Available from: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> [Accessed 31 May 2014].

Banco Mundial. (2015). Global Economic Prospects. Available from: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEPArchives/GEP2014a/GEP2014a.pdf> [Accessed 13 Maio 2015].

Barrat, M., Choi, T. & Li M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, pp. 329 – 342.

Bearden, W.O., Money, R.B. & Nevins, J.L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 2, pp. 195 – 203.

Becker-Ritterspach, F. & Bruche, G. (2012). Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. *European Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 232 – 247.



- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.8, pp. 60 – 75.
- Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 155 – 174.
- Castellacci F. (2010). The internationalization of firms in the service industries: Channels, determinants and sectoral patterns. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 77, No. 3, pp 500 – 513.
- Cerviño, J. (2006), *Marketing Internacional – Nuevas perspectivas para un Mercado globalizado*. 1<sup>st</sup> ed.; Ediciones Pirámid, Madrid, España.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796 – 820.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm market development. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, pp. 49 – 61.
- Craig, C.S. & Douglas, S.P. (2000). Building global brands in the 21<sup>st</sup> century. *Japan and the World Economy*, Vol. 12, No. 3, pp. 273 – 283.
- D’Oliveira, T. (2002). Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. 1<sup>st</sup> ed., Editora RH, Lisboa, Portugal. ISBN 972-98823-2-0
- De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, No. 1, pp. 15 – 29.
- Deloitte. (2012a). Estudo sem fronteiras. Available from: [http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte\\_estudo\\_sem\\_fronteiras\\_terminal\\_1.pdf](http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras_terminal_1.pdf) [Accessed 28 October 2013].
- Deloitte. (2012b). Estudo sem fronteiras. Available from: [http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte\\_estudo\\_sem\\_fronteiras\\_terminal\\_2.pdf](http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras_terminal_2.pdf) [Accessed 28 October 2013].
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, Vol.9, No. 2, pp. 163 - 190.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 1, pp.68 – 101.
- Elharidy, A.M., Nicholson, B. & Scapens, R.W. (2008). Using grounded theory in interpretive management accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 139 – 155.
- Ellis, P.D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, Vol. 16, No. 5, pp. 573 – 593.

Eubusiness. (2014). Troika' in Portugal for bailout review. Available from: <http://www.eubusiness.com/news-eu/portugal-imf-debt.rtg> [Accessed 26 March 2014].

Fatehi, K. & Englis, P.D. (2012). Exploitation, exploration, and how learning affects strategic intent in multinational enterprises' foreign direct investment decisions: A commentary essay. *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 9, pp. 1295 – 1297.

Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 16, No. 4, pp. 289 – 305.

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 257 – 277.

Froese, F.J. & Peltokorpi, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, No. 1, pp. 49 – 60.

Ghemawat P., (2001). Distance Still Matters - The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. Vol. 37, No. 1, pp. 1 – 12.

Gonzalez-Diaz, M. & Solis-Rodriguez, V. (2012). Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 3, pp. 325 – 341.

Gupta, V., Hanges, P.J. & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 11 – 15.

He, X. & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, Vol. 20, No. 5, pp. 535 – 546.

Hessels, J. & Terjesen, S. (2008). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, Vol. 34, No. 2, pp. 203 – 220.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. California, USA: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 2, No.1, pp. 1 – 26

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2014). Comércio Internacional. Available from: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=184368467&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=184368467&DESTAQUESmodo=2) [Accessed 26 March 2014].

INE – Instituto Nacional de Estatística. (2015). Contas Nacionais Trimestrais – Estimativa rápida. Available from: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=224618336&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224618336&DESTAQUESmodo=2) [Accessed 13 May 2015].

Jill, F., Marie, J., Clare, R., Liz, G., Vikki, E., Martin, E. & Jeremy G. (2009). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*. Vol.25, No.10; p.1229-1245.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization Process of firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp.23-32.

Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks? *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 489 – 498.

Liu, Y., Li, Y. & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 3, pp. 381 – 393.

Lukas, E., (2013). Modeling the transitional dynamics of international joint venture policies: An option pricing approach. *International Review of Economics & Finance*, Vol. 27, pp. 21 – 36.

Masum M., & Fernandez A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Thesis (PhD). Mälardalen University. Available from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 28 October 2013].

Meeuwesen, L., van den Brink-Muinen, A. & Hofstede, G. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication? *Patient education and counseling*, Vol. 75, No. 1, pp. 58 – 66.

Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, Vol.16, No. 4, pp. 441 – 454.

Merino, M. & Vargas, D. (2013). How consumers perceive globalization: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 3, pp. 431 – 438.

Michell, P., Lynch, J. & Alabdali, O. (1998). New perspectives on marketing mix programme standardisation. *International Business Review*, Vol. 7, No. 6, pp. 617– 634.

Mooij, M. & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 61 – 69

Mooij, M. De, & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 1, pp. 61 – 69.

Noorbakhsh, F., Paloni, A. & Youssef A. (2001). Human Capital and FDI Inflows to Developing Countries: New Empirical Evidence. *World Development*, Vol. 29, No. 9, pp. 1593 – 1610.

Okpara, J.O. & Kabongo, J.D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 1, pp. 22 – 30.

Oliveira, M. & Ferreira, J. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No. 29, pp. 8580-8608.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). E T & P Modeling the Speed of. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 537 – 553.

Oxford Dictionaries. (2015a). Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/usury> [Accessed 21 April 2015].

Oxford Dictionaries. (2015b). Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/diaspora> [Accessed 08 April 2015].

Parker, L.D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, No. 1, pp. 54 – 70.

Pham, K.N. (2008). Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries. Thesis (PhD). Fribourg University. Available from: <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=PhamTKN.pdf> [Accessed 28 October 2013].

Pogrebnyakov, N. & Maitland, C.F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 68 – 82.

Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter – importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, Vol 18, No. 2, pp. 184 – 198.

Rego, A. & Cunha, M. (2009), *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. 1ª Edição; Editora RH, Lisboa, Portugal.

Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No.1, pp. 3 – 18.

Serra, F., Pointon J. & Abdou H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 210 – 224.

Shi, X. & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 93 – 99.

Soares, A.M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 3, pp. 277 – 284.

Sousa, M. & Baptista C. (2011), *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: segundo Bolonha*. Edições Pactor, Lisboa, Portugal. ISBN 978-989-693-001-1

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, Manuel (2015). A internacionalização de empresas Portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Artigo publicado nas *proceedings* da IMC 2015 - Conferência Internacional de Gestão, DEGEI – Universidade de Aveiro, 26 de Junho, pp.104-115. Publicado por UA Editora. ISBN 978-972-789-451-2.

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, Manuel, Borges Gouveia, Joaquim (2014). The gradual internationalization process of Portuguese companies despite an urgency to export and internationalize: Adapting to local markets and being open to change. *Abstract* apresentado oralmente por Manuel Au-Yong-Oliveira na 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), University of Agder, Kristiansand, Norway, 18-19 Setembro. Publicado nas atas da conferência, Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (Eds.), *The future of entrepreneurship*, pp.2231-2234. ISBN: 978-9963-711-27-7.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

The Economist. (2015). Brazil. Available from: <http://country.eiu.com/brazil> [Accessed 31 Maio 2015].

Trommer, S. (2014). Legal Opportunity in Trade Negotiations: International Law, Opportunity Structures and the Political Economy of Trade Agreements. *New Political Economy*, Vol. 19, No. 1, pp. 1 – 20.

Uner, M.M., Kocak, A., Cavusgil, E. & Cavusgil, S. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, Vol. 22, No. 5, pp. 800 –813.

Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 64 – 86.

Viana, C. & Hortinha J. (2005). *Marketing Internacional*. 2nd ed., Edições Sílabo, Lisbon, Portugal.

World Economic Forum. (2015). The Global Competitiveness Report 2014-15. Available from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf) [Accessed 26 May 2015].

Yamao, S. & Sekiguchib, T. (2014). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 1, pp. 168–179

Young, R.B. & Javalgi, R.G. (2007). International marketing research: A global project management perspective. *Business Horizons*, Vol. 50, No. 2, pp. 113 – 122.

Zou, S. & Cavusgil, S.T. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 52 – 69.

## **Anexos**

### **Anexo I: Resumo publicado nas *conference proceedings* da EMAB 2014 (indexada na Web of Science™, da Thomson Reuters™)**

Resumo publicado nas *conference proceedings* da 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB) e aqui reproduzido na íntegra – o que foi gentilmente autorizado pela organização da conferência.

Ref.<sup>a</sup> completa:

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, Manuel, Borges Gouveia, Joaquim (2014). The gradual internationalization process of Portuguese companies despite an urgency to export and internationalize: Adapting to local markets and being open to change. *Abstract* apresentado oralmente por Manuel Au-Yong-Oliveira na 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), University of Agder, Kristiansand, Norway, 18-19 Setembro. Publicado nas atas da conferência, Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos, E. (Eds.), *The future of entrepreneurship*, pp.2231-2234. ISBN: 978-9963-711-27-7. Indexada na Web of Science™, da Thomson Reuters™.

# **The gradual internationalization process of Portuguese companies despite an urgency to export and internationalize: Adapting to local markets and being open to change**

Sousa, Tiago D.<sup>1</sup>; Au-Yong-Oliveira, Manuel<sup>1</sup>; Borges Gouveia, Joaquim<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Department of Economics, Management and Industrial Engineering, University of Aveiro, Campus Universitário de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal.

<sup>2</sup> GOVCOPP

**E-mails:** tiago.daniel.sousa24@ua.pt; mao@ua.pt; bgouveia@ua.pt

## **Abstract**

This research sought to answer the following question: What are the international strategic practices currently being adopted by Portuguese companies, so that they, in the midst of a much publicized internal economic crisis, may triumph in international markets? Internationalization strategies are of paramount importance to companies from small countries and which are undergoing an economic crisis, such as is the case of Portugal, at the time of writing. According to Sune Carlson, international firm strategies advance according to trial-and-error and by gradually acquiring relevant market information. This rationale was the basis for the very popular Uppsala internationalization process model. Is this currently true also for Portuguese companies, or are they forced to accelerate the process due to rapidly declining domestic markets, occurring in the midst of harsh austerity measures? The study thus involved four case studies and qualitative research. Present in diverse international markets, the case companies chosen carefully plan the whole spectrum of internationalization activities in which they are involved, in order to achieve maximum effectiveness. We conclude that the gradual internationalization process, described in the literature, is being followed by Portuguese companies, despite an additional urgency to export and internationalize, in view of diminishing domestic markets.

**Key-Words:** Case studies, domestic crisis, globalization, internationalization process, Portugal, qualitative methods

**Track No.:** 37 – International business and management

## **Discussion**

The internationalization of business is currently one of the most important happenings in World economics (Viana & Hortinha, 2005). In an era of globalization a number of different actors, such as certain internationalization-related professional managers, consultants and researchers, share the view that industrial and strategic analyses should always take into account the global context (Zou & Cavusgil, 1996). The World is ever more connected, with increasingly more exchanges of goods, merchandise, information, and financial and human resources between countries (Rugman & Verbeke, 2004), new opportunities appearing every day, both for companies and for consumers (Pogrebnikov & Maitland, 2011). Commercial transactions between countries (Merino & Vargas, 2013) have intensified and firms increasingly look to the market on a global scale (Zou & Cavusgil, 1996). Firms offer products and services at different geographical locations Worldwide in increasing variety (Pogrebnikov & Maitland, 2011). Internationalization strategies need to be

constantly re-defined and updated, especially those related to Research and Development (R&D), production, subcontracting, and commercialization (Zou & Cavusgil, 1996). One of the most important aspects of global strategy is related to marketing, which involves direct interaction with customers and competitors present in specific markets (Zou & Cavusgil, 1996). International marketing can be defined as a “multinational process of planning and executing the conception, price, promotion of ideas, goods and services to create exchanges which satisfy individual and organizational objectives” (Onkvisit & Shaw, 1993, cited in Ilhéu, 2009, p.21), where the focus is that activity, especially commercial activity, occurs in more than one country (Ilhéu, 2009). Indeed, multinational companies tend to operate in a significant number of countries, where they seek to adjust their marketing practices to the local environment (Viana & Hortinha, 2005), be they cultural, administrative, geographic and / or economic aspects that warrant special attention (Ghemawat, 2001). So as to remain at the forefront of different markets, in relation to competitors, it is essential to be flexible and innovative, as products quickly lose market leadership (Rugman & Verbeke, 2004). Only with this capability to develop knowledge (Rugman & Verbeke, 2004), adapting to different markets and providing solutions to customer needs (Viana & Hortinha, 2005), can companies be winners in international commerce (Rugman & Verbeke, 2004). Thus, one may ask the following question: What are the international strategic practices currently being adopted by Portuguese companies, so that they, in the midst of a much publicized internal economic crisis, may triumph in international markets? “For many Portuguese companies, the size of the [Portuguese] market makes internationalizing a necessity” (Luís Portela, of Bial, cited in Ilhéu, 2009, p.13). Furthermore, internationalization strategies are of paramount importance to companies from small countries and which are undergoing an economic crisis, such as is the case of Portugal, at the time of writing. “Significant models in the field of international business describe the internationalization process as a gradual development taking place in distinct stages and over a relatively long period of time” (Melin, 1992, p.102). In the internationalization process model (Johanson & Vahlne, 1977) “a firm gradually increases its international involvement... sequential from the initial export activities to the setting up of foreign production units” (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975, as cited in Melin, 1992, p.103). “Each firm goes through a number of logical steps of international behavior, based on ‘its gradual acquisition, integration and use of knowledge about foreign markets and operations, and on its successively increasing commitment to foreign markets’” (Johanson & Vahlne, 1977, as cited in Melin, 1992, p.103). According to Sune Carlson, international firm strategies advance according to trial-and-error and by gradually acquiring relevant market information (Forsgren, 2002). This rationale was the basis for the very popular Uppsala internationalization process model (Forsgren, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Is this currently true also for Portuguese companies, or are they forced to accelerate the process due to rapidly declining domestic markets, occurring in the midst of harsh austerity measures? Portugal requested a financial bailout, in 2011, and subsequently acquired a debt of €78 billion (from the International Monetary Fund, the European Central Bank, and the European Commission) which has greatly affected a number of domestic industries, forcing companies to export and internationalize. Accordingly, the objective of this study was to analyse the internationalization strategies and practices currently being adopted by a number of Portuguese companies.

The study thus involved four case studies and qualitative research, in the form of semi-structured interviews, using an interview script, which was divided into two parts: the first with regards to firm activity; the second part with regards to the internationalization process – main markets, entry modes, barriers, destination market selection factors, obtaining market information, strategic



effectiveness factors, contact with entities supporting the internationalization process, among others; questions which were based on previous research and surveys by organizations such as AICEP and Deloitte. The interviews averaged 25 minutes in length, were audio recorded, and were transcribed in full. The Portuguese companies studied operate in: 1) The retail industry (accessories); 2) The production and sale of packaging (metal and plastic) and related products and services, including the filling of packages with certain products (e.g. aerosols); 3) The assembling and test of electronic and telecommunications equipment; and 4) Components for kitchen and closet furniture and doors. Present in diverse international markets, the case companies chosen carefully plan the whole spectrum of internationalization activities in which they are involved, in order to achieve maximum effectiveness. The interviewees are decision-makers at these companies (Expansion Director, Human Resource Director, Director/Shareholder, Co-Director, respectively), involved in the internationalization process. A number of practices were reported as a result of the study which may serve as guidelines for other companies seeking to expand their businesses abroad. Thus, knowledge of the local markets being expanded to, having partnerships with other companies in the industry, possessing contacts with professionals and organizations in the business area or market, being resilient and adaptable and being able “to recover quickly from difficulties” (Oxford Dictionaries online), having an innovation capability to produce new products, having managers with experience in internationalization, and focusing on success – in order to become a leader – are some guidelines for other companies similarly seeking to expand to markets abroad. Only with considerable team flexibility, dedication and determination, can companies expand successfully into international markets. The companies justify the effectiveness which they achieve in their internationalization efforts as only being possible “with teams capable of studying the local market, and which try to adapt to the market and be open to change” (Director of Expansion at one of the companies). The Director of Human Resources interviewee stated also that: “only with sure, consolidated steps, can one be successful [in the internationalization process]”. Thus, we conclude that the gradual internationalization process, described in the literature, is being followed by Portuguese companies, despite an additional urgency to export and internationalize, in view of diminishing domestic markets.

## References

- Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach, *European Journal of Marketing*, Vol.37, No. 5/6, pp.796–820.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, Vol.11, No.3, pp.257–277.
- Ghemawat, P. (2001), Distance still matters – The hard reality of global expansion, *Harvard Business Review*, September, also published as a Tool Kit article in *HBR*, in 2004, pp.1-12.
- Ilhéu, F. (2009), *Estratégia de marketing internacional – Casos de empresas Portuguesas*, Almedina, Coimbra, Portugal.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.99-118.
- Merino, M., Vargas, D. (2013), “How consumers perceive globalization: A multilevel approach”. *Journal of Business Research*, Vol.66, No. 3, pp. 431–438.
- Oxford Dictionaries online. Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/resilience?q=resilience> [Accessed 03 April 2014].

Pogrebnyakov, N., Maitland, C. F. (2011), "Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators". *Journal of International Management*, Vol. 17, No.1, pp. 68–82.

Rugman, A. M., Verbeke, A. (2004), "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No.1, pp. 3–18.

Viana, C., Hortinha J. (2005), *Marketing Internacional*. 2nd ed., Edições Sílabo, Lisbon, Portugal.

Zou, S., Cavusgil, S.T. (1996), "Global strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 1, pp. 52–69.



## **Anexo II: Artigo publicado nas proceedings da IMC 2015**

Artigo publicado nas *proceedings* da IMC 2015 - Conferência Internacional de Gestão, DEGEI – Universidade de Aveiro, 26 de Junho. – e cuja inclusão nesta tese de mestrado foi gentilmente autorizada pela organização da conferência.

Ref.<sup>a</sup> completa:

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, Manuel (*forthcoming* 2015). A internacionalização de empresas Portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Artigo publicado nas *proceedings* da IMC 2015 - Conferência Internacional de Gestão, DEGEI – Universidade de Aveiro, 26 de Junho. Publicado por UA Editora, pp.104-115. ISBN 978-972-789-451-2.

# A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: UMA ANÁLISE ENVOLVENDO CASOS DE MULTINACIONAIS E PMES

Sousa, Tiago D.<sup>1</sup>, Au-Yong-Oliveira, Manuel<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Campus  
Universitário de Santiago; 3810-193 Aveiro; Portugal  
[tiago.daniel.sousa24@ua.pt](mailto:tiago.daniel.sousa24@ua.pt); [mao@ua.pt](mailto:mao@ua.pt)

## Abstract

Face ao contexto atual de crise económica em Portugal, o objetivo deste estudo passa pela análise das estratégias de internacionalização utilizadas por empresas Portuguesas, de forma a fomentar o incremento das suas exportações e a celeridade nos seus processos de internacionalização. Este estudo envolveu sete entrevistas qualitativas semiestruturadas (com guião de entrevista e gravadas em áudio e transcritas na totalidade) dirigidas a vários órgãos de decisão (Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Expansão, Gestores/Diretores de empresas) em seis empresas e com um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador de uma entidade associativa (AEP). As empresas atuam em áreas distintas, tais como a área de produção de produtos (acessórios, embalagens, assemblagem de equipamento eletrónico e comunicações, componentes de cozinha) ou a área de prestação de serviços (consultoria de comunicação, software, formação).

Com base na análise dos modelos / teorias de internacionalização, em conjunto com a informação obtida nas entrevistas e na pesquisa qualitativa, conseguiu-se reunir um conjunto de dois grupos – área de relações humanas e de capacidade técnica da empresa – com alguns passos essenciais que as empresas devem ter em conta, para que seja aumentada a sua probabilidade de sucesso em novos mercados além-fronteiras. Desta forma, será importante, por exemplo, a proximidade geográfica dos mercados; o recurso à rede de contactos (*network*); a procura por países emergentes; a consideração da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) como mercados-destino; o *know-how* sobre o mercado local; as relações de confiança existentes; a adaptabilidade da empresa; a capacidade financeira da empresa; a capacidade de inovação; assim como uma masculinidade por parte dos responsáveis pela internacionalização, isto é, uma preocupação com os resultados e sucesso e o querer ser líder nos mercados onde atua (em vez de haver somente uma preocupação com a qualidade de vida) (contrariando o que seria de esperar de um país feminino como Portugal). Conclui-se ainda que o processo de internacionalização gradual de Uppsala apresentado na literatura é seguido por algumas das empresas, enquanto outras dão ênfase a ligações históricas / culturais com as ex-colónias, bem como a laços existentes entre os diferentes atores que potenciam uma maior confiança e o sucesso no processo de expansão das empresas.

**Palavras-Chave:** Relações humanas; masculinidade, casos de estudo; processo de internacionalização, pesquisa qualitativa.

## 1. Introdução

A internacionalização dos negócios atualmente é incontornavelmente um dos acontecimentos mais significativos na economia mundial (Viana & Hortinha, 2005). Assim, coloca-se a questão: Quais

as estratégias internacionais adotadas por empresas Portuguesas, de forma a poderem vencer nos mercados internacionais? Face ao contexto atual de crise económica nacional é importante a análise das estratégias utilizadas pelas empresas Portuguesas, de forma a fomentar o incremento das suas exportações e a celeridade nos seus processos de internacionalização. Outro motivo para este estudo prende-se também com a relativamente diminuta informação encontrada sobre as estratégias adotadas pelas empresas Portuguesas na sua internacionalização, em revistas académicas internacionais.

Existem vários modelos que analisam os processos de internacionalização como o modelo Uppsala, que é aplicado por empresas na amostra deste estudo. Este estudo envolveu sete entrevistas qualitativas (com guião de entrevista e gravadas em áudio e transcritas na totalidade) dirigidas a vários órgãos de decisão (Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Expansão, Gestores/Diretores de empresas) em seis empresas e um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções enquanto colaborador de uma entidade associativa (AEP).

Com base nas informações recolhidas junto dos responsáveis pela área de internacionalização, identificaram-se diversos pontos-chave nas suas estratégias, destacando-se: a proximidade geográfica dos mercados; a rede de contactos (*network*); a procura por países emergentes; a consideração da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) como mercados-destino; o *know-how* sobre o mercado local; as relações de confiança existentes; a adaptabilidade da empresa; a capacidade financeira da empresa e a capacidade de inovação.

Só com esta capacidade de gerar novo conhecimento (Rugman & Verbeke, 2004), juntamente com a capacidade de ajustamento aos diferentes mercados, respondendo às necessidades daqueles que estão interessados em comprar os produtos da empresa, os clientes (Viana & Hortinha, 2005), é que as empresas conseguirão ultrapassar os diferentes desafios no comércio internacional (Rugman & Verbeke, 2004).

A revisão bibliográfica incide sobre os temas internacionalização, recursos internos da empresa, seleção de mercados, teorias de internacionalização, modos de entrada, desafios culturais e modelos de cultura, e análise de mercados.

O estudo qualitativo de campo complementa-se com outras fontes de dados, o que permite uma maior confiabilidade das provas através da triangulação de dados (Vaivio, 2008). Assim, além das entrevistas, recolheram-se dados através de observações durante as visitas às empresas e procedeu-se à análise documental (Parker, 2012). Procedeu-se à recolha de informação (sete entrevistas realizadas) até haver saturação dos dados e repetição da informação recolhida (Glaser & Strauss, 1967, cited in Jill et al., 2009).

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 Internacionalização e o seu processo**

Podemos definir a internacionalização como um processo que envolve operações internacionais além-fronteiras (Liu et al., 2011). Alguns autores ainda acrescentam que este é um processo no qual as empresas necessitam de se adaptar ao nível estratégico, estrutural ou de recursos para novos ambientes internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Brewer (2001) aponta que a internacionalização é um processo que implica a definição das regiões próximas ou distantes do globo em que as empresas pretendam atuar, considerando-se a necessidade de ultrapassar um conjunto de barreiras consoante os mercados, ao nível de custos de transporte, assim como

distâncias entre o exportador e o importador (Ellis, 2007). No entanto, o acesso a novos mercados atualmente é mais facilitado derivado de um conjunto de mudanças geopolíticas e a liberalização económica (Pogrebnyakov & Maitland, 2011), intensificando a competitividade do mercado global (Viana & Hortinha, 2005).

Os membros de direção têm que tomar decisões estratégicas de expansão que lhes permitam aproveitar novas oportunidades de crescimento. Os motivos para esta tomada de decisão podem ser diversos e mudarem ao longo do tempo (Brewer, 2001), desde a saturação do mercado interno, o acompanhamento de clientes, o ciclo de vida do produto (Cervinõ, 2006) ou a emergência de novos mercados (Viana & Hortinha, 2005). Cervinõ (2006) refere que esta decisão só deve ser determinada após uma forte consolidação do mercado interno. Para essa tomada de decisão Cervinõ (2006) apresenta um conjunto de questões que os membros de direção devem considerar: Que produtos internacionalizar? Aonde vamos (mercados)? A quem (clientes)? Quando (momento temporal)? e Como internacionalizar?

Neste processo são inicialmente analisados os recursos internos disponíveis (produção, financeiros, organização, marketing), estudados um conjunto de países possíveis para onde se poderá internacionalizar e examinados os seus objetivos chave. Após essa etapa são selecionados os mercados e as suas formas de entrada, por intermédio de análises e estudos de mercado, com a aplicação do marketing-mix (Cervinõ, 2006).

### **2.1.1 Teorias de Internacionalização – Modelo de Uppsala**

Na literatura internacional são apresentadas diversas teorias para o processo de internacionalização, sendo a teoria de Uppsala uma das mais aceites (Brewer, 2001). Neste âmbito destacam-se também a teoria de redes, internalização, eclética e recursos (Bell, 1995; Forsgren, 2002; Ekeledo & Sivakumar, 2004). Neste modelo a internacionalização é vista como um processo de aprendizagem (Forsgren, 2002), gradual e de aumento de compromisso por parte das empresas nas operações internacionais (Chetty & Campbell-Hunt 2003). Com um maior conhecimento dos mercados as empresas vêem assim o risco de expansão reduzido (Forsgren, 2002). Oviatt & Mcdougall (2005) mencionam que as empresas inicialmente instalam-se em mercados que lhes são próximos geograficamente e adotam estratégias menos arriscadas, como a exportação. Após a obtenção de um maior conhecimento e afirmação nesses mercados, podem então decidir a sua expansão para mercados mais distantes (Oviatt & Mcdougall, 2005). Chetty & Campbell-Hunt (2003) referem que as empresas que não tiveram experiências anteriores com clientes estrangeiros dificilmente conseguem acumular conhecimento de atuação nos mercados externos.

### **2.1.2 Teoria de redes**

A atuação nos mercados internacionais por intermédio de redes pessoais tem sido uma estratégia adotada por diversas empresas de forma a reduzir os custos de adaptação aos novos mercados (Oviatt & Mcdougall, 2005). Bell (1995) conclui no seu estudo que a abordagem de rede é a melhor forma de atuação no processo de internacionalização entre empresas da Noruega, Finlândia e Irlanda. A seleção de um mercado pode partir de uma oportunidade por intermédio de um contacto externo e não apenas por decisão do gestor (Coviello & Munro, 1995).

Oviatt & Mcdougall (2005) definem um modelo de internacionalização por rede assente em três pontos essenciais: a força de laços da rede, o tamanho da rede e a densidade global. Na primeira situação, nas relações mais próximas (laços fortes) investe-se mais emocionalmente, na confiança e fiabilidade a longo prazo. Enquanto as relações mais afastadas (laços fracos) são mais usuais pois exigem menos proximidade e podem estabelecer-se facilmente, por exemplo, nas relações com

clientes, fornecedores ou outros atores envolvidos nos negócios. Estes são muitas vezes essenciais na obtenção de informação e conhecimento da atuação nos outros mercados. Oviatt & Mcdougall (2005) mencionam que quanto maior a rede de contactos mais rápida poderá ser a internacionalização. A confiança gerada entre os atores envolvidos em uma rede ajuda a identificar oportunidades, estreitar relações, aumentar credibilidade, levando por vezes às estratégias de cooperação, como são exemplo as alianças estratégicas (Oviatt & Mcdougall, 2005).

No estudo desenvolvido por Brewer (2001) para seleção de mercados, o autor refere que para avaliação dos países consideram-se várias fontes de informação ligadas às empresas, desde a participação em feiras, às informações dos seus aliados, programas de governo, clientes da empresa, relatórios, seminários e visitas a mercados.

Os processos de internacionalização possuem diversos modos de entrada: investimento direto estrangeiro (IDE) (Liu et al. 2011); alianças estratégicas; *joint-ventures*; licenciamento (Li et al. 2013); exportações diretas e indiretas (Bell, 1995); *franchising* (Anderson & Gatignon, 1986); entre outros. Desta forma as empresas têm em vista atingir um maior crescimento e posicionarem-se no mercado externo.

### **2.1.3 Teoria de Internalização / Eclética / Baseada em recursos**

A teoria de internalização vê a instalação de uma unidade de produção no estrangeiro (IDE) como uma vantagem, em vez de estabelecer acordos de licenciamento com entidades empresariais locais (Ekeledo & Sivakumar, 2004). Ekeledo & Sivakumar (2004) indicam que as empresas recorrem a esta abordagem quando ocorrem barreiras no mercado, tais como barreiras à livre circulação de produtos entre países ou obstáculos à venda do *know-how*.

A teoria eclética foca três pontos: a vantagem de propriedade, de localização e internalização. A vantagem de propriedade relaciona-se com a vantagem competitiva que uma empresa estrangeira possui relativamente às empresas locais (Dunning, 2000). Relativamente à vantagem de localização, os riscos inerentes ao país de origem permitem que o mercado externo seja mais lucrativo (Ekeledo & Sivakumar, 2004). A vantagem de internalização permite uma redução dos riscos contratuais para as empresas através do IDE, do que conceder a autorização a uma empresa local para vender os seus produtos (Agarwal & Ramaswani, 1992, cited in Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Ekeledo & Sivakumar (2004) referem que os recursos das empresas são vistos como um modo de entrada padrão até que se prove o contrário, em contraste com os custos de transação.

### **2.1.4 Desafios culturais em novos mercados**

Toda a envolvente externa acarreta um conjunto de desafios para a internacionalização das empresas, desde aspetos culturais, políticos, económicos, de concorrência que devem ser previamente analisados para que se obtenha sucesso nos novos mercados (Craig & Douglas, 2000; Young & Javalgi 2007; Trommer, 2014). Os modelos de Hofstede e GLOBE analisam com mais profundidade as diferentes culturas e permitiram agrupar vários países em grupos semelhantes culturalmente (Gupta et al. 2002). Ghemawat (2001), por outro lado, define, no seu estudo, quatro dimensões (Modelo de CAGE) que aproximam ou distanciam os países nos seus processos de internacionalização: fatores culturais (e.g. religião, raça, normas sociais); administrativos (e.g. ex-colónias, moeda); distância geográfica (e.g. alteração das condições de clima) e económico (e.g. distribuição de riqueza).

Young & Javalgi (2007) referem que o conhecimento das normas culturais dos países pode significar a diferença entre o sucesso ou fracasso numa negociação. Nos países do Médio Oriente,



as mulheres não aceitam ser entrevistadas por um homem, e discutir algo sobre produtos de higiene pessoal com um desconhecido é considerado ofensivo (Zilmund, 2000 cited in Young & Javalgi 2007). As culturas muçulmanas nas suas práticas não ingerem bebidas alcoólicas ou carne de porco (Viana & Hortinha, 2005). Durante o mês do Ramadão, o jejum e a oração são importantes, o que condiciona o ritmo de trabalho e leva a paragens frequentes. Na realização de contratos deve-se considerar o limite de pagamento de juros dado que a usura<sup>6</sup> é vista como pecado (Viana & Hortinha, 2005). Em culturas predominantemente Cristãs, os períodos festivos de Natal e Páscoa têm um grande impacto no comércio local. Usualmente verifica-se um grande aumento do consumo nestas épocas (Viana & Hortinha, 2005).

Nas regiões asiáticas e latinas, dá-se origem a relações de longo prazo, criam-se laços para que a atividade negocial perdure durante mais tempo, enquanto que na região Norte-Americana, dá-se mais ênfase às tarefas a cumprir do que às relações. Desenvolver este tipo de relações implica um grande investimento, e com alguns países asiáticos pode levar-se dois a três anos para se iniciar efetivamente um negócio, após um mútuo conhecimento (Prime et al., 2009).

Outra situação relaciona-se com a expatriação de funcionários, que se coloca como mais um desafio para as empresas multinacionais e assumindo-se cada vez mais como uma componente importante na gestão internacional de recursos humanos (Froese & Peltokorpi, 2011). A preparação dos funcionários para o uso da língua local no dia-a-dia dos negócios (sendo o inglês uma das línguas comuns), permite aos profissionais adquirirem mais confiança ao trabalharem em ambientes multilingues (Yamao & Sekiguchi, 2014).

Ghemawat (2001) aponta que o comércio entre países que partilhem a mesma língua será três vezes superior do que entre países que falem línguas diferentes e que as ex-colónias podem impulsionar o comércio entre os países em 900%, como acontece nos casos da Grã-Bretanha, França e Espanha.

### 3. Metodologia

Considerando o objetivo inicial deste estudo optou-se pelo uso do método qualitativo indutivo, uma vez que permite uma análise mais próxima do ambiente de estudo (Vaivio, 2008 cited in Parker, 2012) a partir do interior das organizações (Parker, 2012). Para tal, analisaram-se e compararam-se diferentes ambientes organizacionais (Vaivio, 2008). O que proporcionou a obtenção de informação mais rica e holística das empresas explorando as suas diferentes estratégias (Becker-Ritterspach & Bruche, 2012). Procurou-se através da codificação<sup>7</sup> de dados obtidos nas entrevistas (realizadas entre Dezembro de 2013 e Março de 2014), discernir padrões dos passos efetuados pelas empresas no seu processo de internacionalização (Barratt et al., 2011). Assim decidiu-se que o método de pesquisa mais conveniente a utilizar seria a abordagem *Grounded Theory*. Após uma revisão de literatura inicial realizou-se o guião de entrevista e procedeu-se à coleta de dados nas empresas (Elharidy et al., 2008), simultaneamente efetuaram-se as transcrições e análises das entrevistas iniciais e novas pesquisas bibliográficas (Sousa & Baptista, 2011).

Este estudo envolveu sete entrevistas qualitativas dirigidas a vários órgãos de decisão (Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Expansão, Gestores/Diretores de empresas) em seis empresas e a um especialista em internacionalização com *background* desenvolvido no exercício de funções de

---

<sup>6</sup> Cobrança de juros muito superiores ao esperado (Oxford Dictionaries, 2015a).

<sup>7</sup> A codificação de dados consiste na condensação de informação, com base em determinados critérios, o que permite uma perceção de toda a informação recolhida em estudos qualitativos (e. g. transcrição de entrevistas) (Barratt et al., 2011).

uma entidade associativa (AEP). As entidades atuam em áreas distintas tais como: 1) indústria de retalho (acessórios) (PARFOIS); 2) produção de embalagens (metal e plástico) (empresa que deseja ficar anónima); 3) assemblagem de equipamento eletrónico e comunicações (HFA); 4) componentes e mobiliário para cozinhas (PORTAX / IBEROPERFIL); 5) consultoria de comunicação (LOBA); 6) consultoria em tecnologia de informação (SHORTCUT); 7) associação de consultoria no processo de internacionalização.

As entrevistas semiestruturadas (gravadas em áudio e transcritas na íntegra) foram baseadas em um guião de entrevista com um conjunto de questões abertas, dando a possibilidade ao entrevistado de responder livremente, mas sem que este se desvie muito do tema (Sousa & Baptista, 2011). O guião foi então constituído por diversas questões, baseadas em artigos, teses e inquéritos (Bell, 1995; Masum & Fernandez, 2008; Pham, 2008; Castellacci, 2010; AICEP, 2010; Deloitte, 2012a, 2012b) inclusive realizados por entidades que estudam e analisam a área de internacionalização, como a AICEP e a Deloitte, relacionadas com a atividade empresarial e o processo de internacionalização das empresas. O contacto para a marcação das entrevistas realizou-se através de telefonemas e o envio de e-mails. Do total das 16 empresas contactadas apenas 7 confirmaram a entrevista, o que dá uma taxa de sucesso 43,75%. Outro condicionante foi a distância geográfica, que implicou bastante tempo e custos para as deslocações (Meredith, 1998) usualmente efetuadas por transportes públicos (metro; autocarro; táxi) ou ainda a pé para distâncias curtas.

Procedeu-se à recolha de informação (sete entrevistas realizadas) até haver saturação dos dados e repetição da informação recolhida (Glaser & Strauss, 1967, cited in Jill et al., 2009).

O estudo qualitativo de campo complementa-se com outras fontes de dados (Vaivio, 2008), dando origem à triangulação de dados (Vaivio, 2008), o que permite uma maior fiabilidade dos resultados do estudo. Mesmo antes das entrevistas a preparação envolveu a leitura de notícias publicadas nos *media* sobre as empresas em questão, o que foi mais fácil no caso das empresas maiores pesquisadas, mas desta forma evitou-se fazer perguntas sobre as quais já havia resposta publicada. Assim, além das entrevistas, recolheram-se dados através de observações durante as visitas às empresas e procedeu-se à análise documental (Parker, 2012). Ao longo do estudo acedeu-se também a livros, jornais e revistas científicas, da área de marketing internacional, através de bases de dados (Becker-Ritterspach & Bruche, 2012) como a Science-Direct, Emerald Insight, Scopus, EBSCO, Google Scholar, RCAAP ou ainda outras fontes disponíveis na internet como o site do Instituto Nacional de Estatística (INE) (Sousa & Baptista, 2011).

Inicialmente efetuou-se uma pesquisa geral no Science Direct, utilizando-se como termo de pesquisa “Internationalization process” and “Portuguese companies” (no título, *abstract* e palavras-chave), e encontraram-se somente 22 artigos, sendo o primeiro datado de 2006, com o nome “Portuguese” no título. Destes 22 artigos apenas um artigo aborda a questão dos “fatores de propensão para a exportação” das empresas têxteis Portuguesas (Serra et al., 2012), o que demonstra como o tema em análise não tem sido alvo de muitos estudos.

#### **4. Discussão e resultados À luz da literatura**

Apesar da atuação em diferentes setores comerciais por parte das empresas estudadas, com base nas informações recolhidas junto dos responsáveis pela área de internacionalização identificaram-se diversos pontos-chave nas suas estratégias, destacando-se: a proximidade geográfica dos mercados-destino; a rede de contactos (*network*); a procura por países emergentes; a consideração da CPLP; o *know-how* do mercado local; as relações de confiança; a adaptabilidade; a capacidade financeira da empresa; a capacidade de inovação; e a masculinidade (ver tabela 1).

A tabela 1 mostra os vários aspetos chave (codificados das entrevistas) considerados no processo de internacionalização das empresas, segundo apurou este estudo, e para que as empresas possam sair vencedoras e alcançar o sucesso a nível internacional.

**Tabela 1 - Codificação de dados (aspetos chave na internacionalização); fonte: adaptado de Barratt et al. (2011, pp.333-334)**

<b>Critério de codificação</b>	<b>Descrição do critério</b>
Países emergentes	“Inicialmente o principal fator foi irmos para mercados emergentes, onde as coisas estavam a acontecer, onde havia menos concorrência, os centros comerciais estavam a abrir, como é o caso do Médio Oriente. ... Até pelo desejo que existe nesses países por terem marcas estrangeiras.” (Diretor de expansão – PARFOIS)
Proximidade geográfica	<p>“...Começamos por ter uma fábrica em Espanha, de enchimento de aerossóis, mais tarde compramos outra fábrica (em Espanha) de fabrico de embalagens metálicas, em 1999.” (Diretor de recursos humanos – empresa 2)</p> <p>“Exportamos há mais de 20 anos. Sendo que começamos para a nossa vizinha Espanha.” (Diretor geral – PORTAX / IBEROPERFIL)</p>
CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)	“Nós temos uma estratégia de internacionalização que passou primeiramente pelos PALOPs. Foi por aí que começou a estratégia da empresa, em termos de novos mercados, começando por Angola e Moçambique. Tem a ver com alguma proximidade cultural.” (Diretor geral – LOBA)
Capacidade de Inovação	“...avanço tecnológico face à concorrência é de extrema importância... e antecipação de soluções aos clientes.” (Diretor geral – HFA)
Capacidade Financeira	“Outro tema é o custo. ... Uma viagem à América do Sul, por duas semanas pode custar cerca de 5.000€, cinco vezes por ano temos esse custo e isto multiplicado pelo Médio-Oriente. Essa é uma dificuldade, que temos que equacionar o retorno versus investimento.” (Diretor geral – PORTAX / IBEROPERFIL)
Network (rede de contactos / Diáspora)	<p>“É mais...pela <i>network</i>, pela rede de conhecimento de outros que estão lá, e nós vamos comunicando e tendo informações.” (Diretor geral – PORTAX / IBEROPERFIL)</p> <p>“...contactamos alguém que fosse Português, que já estivesse na Alemanha...fizemos um acordo com ele. Temos empresas que nos representam, uma na Alemanha, outra na França e na Suíça. Estas funcionam como uma rede (intermediários) apenas apontam o caminho.” (Diretor geral – HFA)</p>
Know-how do mercado local (parcerias)	“...Nos PALOPs (Angola e outros)... temos uma parceria. Chegamos lá, encontramos uma empresa que é Angolana, mas a pessoa que está à frente dela é Portuguesa.” (Diretor geral – HFA)

<b>Critério de codificação</b>	<b>Descrição do critério</b>
	“Isso é também um fator cultural, enquanto os empresários não conhecerem bem o mercado, o tipo de utilização que o produto pode ter nesse país, não terá grande sucesso...” (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (AEP))
Relações de confiança	“...a presença é fundamental, as pessoas gostam de comunicar olhos nos olhos, gostam de sentir se tem um problema tem alguém para resolver e com isso ganha-se confiança” (Diretor geral – PORTAX / IBEROPERFIL)
	“...é necessário estar presente no terreno ou termos um parceiro de confiança.” (Diretor geral – SHORTCUT)
Orientação para o sucesso (aspetos masculinos)	“Queremos que a Parfois esteja Top of mind, que se lembrem da Parfois, ou seja, que seja uma marca com a qual eles se identifiquem e que sabem que pagam o preço justo pelo produto.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)
	“Acima de tudo a [empresa 2] tem essa visão, quer ser líder do mercado, e portanto não excluimos novas geografias sempre, estamos sempre abertos para novos mercados.” (Diretor de Rec. H. da empresa 2)
	“...os administradores e os gestores têm que ser um pouco polivalentes.” (Diretor geral (Carlos Alves) – HFA)
Adaptabilidade da empresa (experiência dos gestores)	“...ao adaptarem-se ao mercado e estarem abertos à mudança as coisas são possíveis.” (Diretor de expansão (Filipe Correia) – PARFOIS)
	“Uma das coisas mais importantes é conseguir adaptar o produto que aqui é feito, à utilização que é feita no mercado local.” (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (Manuel Biltes) (AEP))

Numa primeira fase de internacionalização para novos mercados, algumas das empresas estudadas (PARFOIS, HFA, PORTAX / IBEROPERFIL e a empresa de produção de embalagens – empresa 2), admitiram a utilização do modelo de Uppsala (Brewer, 2001). Normalmente optam por mercados próximos de Portugal, “começamos [a internacionalização] pela nossa vizinha Espanha” (palavras do diretor geral da PORTAX / IBEROPERFIL). De facto, este tipo de estratégia acarreta menos riscos para as empresas (Forsgren, 2002), pois permite uma prospeção mais rápida dos mercados e uma diminuição dos custos daí inerentes. Os hábitos de consumo Europeus, de forma geral idênticos aos dos Portugueses, também proporcionam uma aceitação mais rápida nestes mercados.

O diretor geral (empresa - PORTAX / IBEROPERFIL) mencionou ainda a importância do conhecimento adquirido nesses mercados próximos (Forsgren, 2002), para posteriormente ser replicado em outros mercados mais distantes (Chetty & Campbell-Hunt 2003; Oviatt & Mcdougall, 2005), contudo é de ressaltar / acautelar as características próprias de cada país.

Por outro lado, a procura e a consideração de mercados emergentes por parte das empresas estudadas (PARFOIS, HFA, PORTAX / IBEROPERFIL, LOBA e empresa de produção de embalagens (2)) é uma realidade. O *boom* económico apresentado por vários mercados a nível mundial, como são exemplo, o Médio-Oriente (Qatar, Dubai), a América Latina e os CPLP (Angola, Brasil, Moçambique), representaram uma oportunidade para as empresas em análise. Apesar da distância geográfica e até cultural (no caso do Médio Oriente) (Craig & Douglas, 2000; Young & Javalgi, 2007; Trommer, 2014), a baixa concorrência, o desejo por marcas estrangeiras por parte dos consumidores locais, a abertura de novos centros comerciais (significando novas oportunidades de comércio) ou a necessidade de tecnologia, como apontaram os entrevistados (diretor de expansão da empresa de retalho (PARFOIS) e o diretor geral da empresa de mobiliário (PORTAX / IBEROPERFIL) são fatores que motivam as empresas a alargarem a sua presença nesses novos mercados.

Outro aspeto relevante tem a ver com as ligações históricas / culturais com os mercados dos PALOPs. “Nós temos uma estratégia de internacionalização que passou primeiramente pelos PALOPs ...começando por Angola e Moçambique. Tem a ver com alguma proximidade cultural, não é por acaso que os PALOPs têm sido a primeira opção...” referiu um dos entrevistados (empresa de consultoria de comunicação (LOBA)). “O facto de termos a mesma língua, facilita um pouco para entender mais rapidamente como são as coisas...” sublinhou o diretor de expansão da empresa de retalho (PARFOIS).

Com ex-colónias Portuguesas a comunicação entre os diferentes intervenientes durante o processo de internacionalização é facilitada, uma vez que estes podem expressar-se e explicar detalhes importantes durante as negociações em língua portuguesa (Yamao & Sekiguchi, 2014). No caso da adaptação de expatriados (Froese & Peltokorpi, 2011) nesses países, as diferentes barreiras a que estão sujeitos são assim mais rapidamente ultrapassadas dada a similaridade cultural entre os países (Ghemawat, 2001). É de referir, no entanto, que a empresa de produção de embalagens (empresa 2) não vê as ex-colónias como prioridade na sua estratégia de internacionalização.

Esta redução de barreiras promove uma aproximação e contacto entre os vários atores envolvidos no processo de internacionalização das empresas (Brewer, 2001). Para esta tomada de decisão os entrevistados afirmam que o recurso à sua rede de contactos é essencial para o acesso a informações mais rápidas e seguras dos mercados (Bell, 1995).

O contacto com novos mercados é muitas vezes proporcionado pela diáspora<sup>8</sup> portuguesa (Coviello & Munro, 1995), como menciona o entrevistado diretor geral da empresa de assemblagem de equipamento eletrónico (HFA): “...contactamos alguém que fosse Português, que já estivesse na Alemanha...fizemos um acordo com ele”. Normalmente estes portugueses conhecem bem o mercado em questão, estando integrados nas suas sociedades, dominam particularidades (como hábitos locais e de negócios) que poderão passar despercebidas às empresas que pretendam avançar para os mercados onde se encontram (Oviatt & Mcdougall, 2005), trazendo por isso custos acrescidos e oportunidades perdidas. “Conhecer o tipo de utilização que o produto pode ter neste país, possibilitará alcançar um maior sucesso em novos mercados” refere o especialista em internacionalização (ex-colaborador de uma entidade associativa (AEP)). É precisamente este tipo de informação que procura por exemplo a empresa de mobiliário através da sua “rede de conhecimento de outros que estão lá que vão comunicando e obtendo informações” (palavras do diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL).

---

<sup>8</sup> Cidadãos portugueses dispersos pelo mundo (Oxford Dictionaries, 2015b).

Este contacto inicial entre os vários atores envolvidos é efetuado através da realização de visitas e jantares de negócios (indica o diretor geral da empresa HFA) e ainda com recurso a estudos de mercado realizados por entidades de consultoria.

O acesso a estas informações, dos parceiros e sobre os mercados locais, permite um maior *know-how* dos novos mercados facilitando a entrada, adaptação e implementação dos produtos nos mercados locais - proporcionando diferentes parcerias nos novos mercados através de lojas franchisadas (Anderson & Gatignon, 1986) com retalhistas locais no Brasil (no caso da empresa de retalho – PARFOIS) e *joint-ventures* (Li et al. 2013) no Médio Oriente (Dubai) (empresa de embalagens – empresa 2). Adicionalmente, e no mercado do Médio Oriente, facilitam o trabalho com armazenistas, que posteriormente fazem a distribuição de produtos da empresa de acessórios para mobiliário de cozinha (PORTAX / IBEROPERFIL) e ainda a criação de uma empresa de comunicação em Angola (IDE) (LOBA) (Liu et al. 2011).

Isto só é possível devido à confiança que se desenvolve ao longo do tempo, mantendo-se uma relação de proximidade (Oviatt & Mcdougall, 2005): a “realização de visitas constantes e o acompanhamento dos clientes permite realmente que estes confiem nos nossos serviços” (palavras do diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL).

Outro aspeto, para se ser bem-sucedido nos novos mercados internacionais, passa pela capacidade de adaptação a diferentes realidades. O conhecimento da cultura e hábitos locais, por exemplo, segundo o diretor de expansão (empresa de retalho (PARFOIS)) – “saber adaptar os seus produtos às culturas islâmicas e às diferentes estações desses continentes” permite diminuir os riscos de aceitação dos produtos por parte dos clientes locais (Young & Javalgi, 2007).

Os gestores devem ser um pouco polivalentes e saber adaptar-se às circunstâncias, por exemplo, um dos entrevistados (diretor geral da empresa - PORTAX / IBEROPERFIL) conseguiu conquistar novos clientes através da sua perspicácia: “todos queriam vender então eu inverti os papéis, os meus clientes passaram a ser os expositores e em três dias mostrei a um cliente que seria mais vantajoso para ele incluir no seu portfólio de produtos os meus produtos, e que poderia ganhar ainda mais [com isso]”. Esta afirmação revela também alguma auto-confiança da parte do entrevistado, mas com efeito “*knowing the customer in international sales means more than comprehending the customer’s product needs*” (Kalé, 2003, p.90).

A aposta na tecnologia e nos centros de inovação conferem mais competitividade às empresas, pois conseguem antecipar soluções para os clientes e oferecer produtos mais distintos comparativamente com a concorrência. Como referiu um dos entrevistados (empresa de retalho - PARFOIS), “é necessário estar constantemente a inovar pois caso isso não aconteça morremos”. Neste caso, nesta empresa, há uma oferta variável de acordo com o mercado e o continente em que se encontra, ao nível das coleções oferecidas, com novos produtos nas lojas todas as semanas, o que permite um seguimento, da coleção oferecida, ao longo do tempo, por parte das clientes (Young & Javalgi, 2007; Viana & Hortinha, 2005).

A capacidade financeira da empresa é outro dos aspetos chave (Cerviño, 2006), pois sem esta capacidade as estratégias de expansão podem estar comprometidas (segundo afirmou o diretor da empresa de assemblagem (HFA)).

Os entrevistados revelaram também uma masculinidade considerada elevada, um desejo de ter sucesso e de ser líder (tabela 1), apesar de Portugal ser um país feminino (Hofstede, 2001) que valoriza mais as relações pessoais e a qualidade de vida do que o sucesso material.

A versatilidade e adaptabilidade (tabela 1) são necessárias num mercado extremamente competitivo, é importante para os diretores das empresas conhecerem e tentarem perceber como funcionam os mercados locais, como refere o entrevistado (especialista de internacionalização com experiência como colaborador de uma entidade associativa (Manuel Biltres) (AEP)) “...tem-se que conhecer bem a legislação, quem são os consumidores a quem se vai distribuir, se vai ter ou não parceiros...”, para que se tire algum proveito das prospeções de mercado realizadas.

## 5. Conclusão

Com base na análise dos modelos / teorias de internacionalização, em conjunto com a informação obtida nas entrevistas, conseguiu-se reunir um conjunto de dois grupos (área de relações humanas e capacidade técnica da empresa) com alguns passos essenciais que as empresas devem ter em conta, para que seja aumentada a sua probabilidade de sucesso em novos mercados além-fronteiras (fig. 1). Blake e Mouton (1985) e estudos da Universidade de Michigan (citados em Teixeira, 2013) já referiram igualmente aspetos técnicos e de relações humanas como sendo importantes para a liderança eficaz das empresas, fatores que entendemos agora alargar ao processo de internacionalização. De notar que a expansão para mercados novos internacionais envolve grande risco, o que explica a importância das relações humanas: “*the greater the risk, the higher the confidence threshold required to engage in trusting action.*” (Inkpen, 2001, p.417).

É de salientar que as empresas que pretendam expandir-se para novos mercados, segundo o que foi apurado neste estudo, devem considerar países emergentes (em franco crescimento), com afinidades culturais e linguísticas que, no caso de Portugal, serão as ex-colónias, (e.g. Angola, Brasil), o que é salientado por Ghemawat (2001), pois essa relação histórica deverá ser determinante para a escolha de alguns mercados em detrimento de outros, como sucede com algumas das empresas portuguesas em análise (as empresas PARFOIS, PORTAX, e LOBA). De referir, no entanto, que a empresa de produção de embalagens (a empresa 2) não mostrou preferência pelas ex-colónias portuguesas no mercado Africano.

A masculinidade dos entrevistados também contraria o que seria de esperar de gestores portugueses, uma vez que Portugal é considerado um país com costumes femininos (Hofstede, 2001).

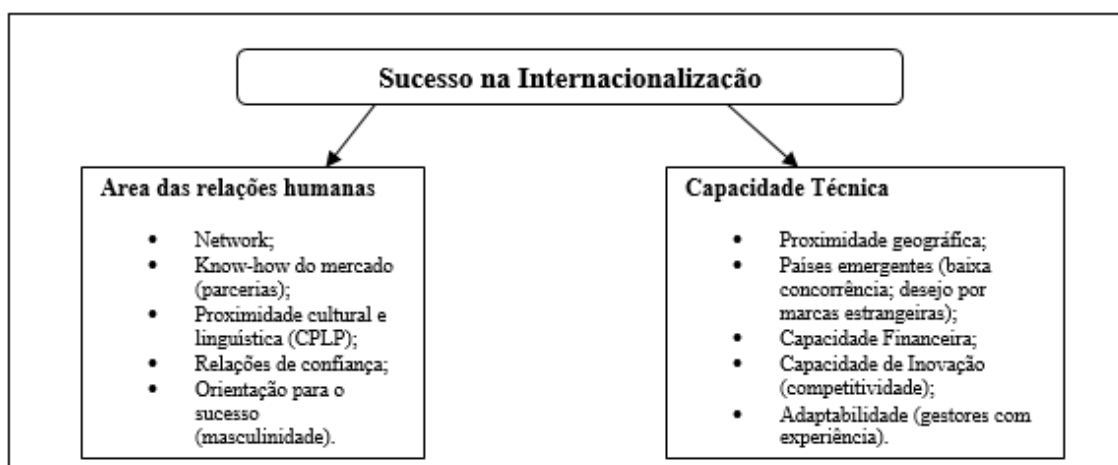


Figura 1 - Passos para o sucesso internacional (elaboração própria)

Não será assim uma melhor prática apenas avançar-se, numa fase inicial de expansão, para mercados próximos geograficamente (e.g. mercado Espanhol, para Portugal), como indicado, por exemplo, no Modelo de Uppsala. Embora a partilha de fronteiras comuns seja também um fator preferencial na expansão para novos mercados, segundo Ghemawat (2001).

Na área de relações humanas é notável que as empresas privilegiem na análise toda a envolvente humana externa: o recurso a informações através das redes de contactos (contacto com profissionais da área de internacionalização; relações com clientes; estudos de mercado; consultas de agências / associações) previamente às visitas aos mercados locais, assim como parcerias com empresas locais, usualmente representados pela diáspora.

Os fatores relações humanas e competência técnica, no ambiente externo e interno, são essenciais no processo de internacionalização, complementando assim as diferentes teorias de internacionalização, tanto para consolidação de mercados próximos (Uppsala), utilização da rede de contactos para expansão (teoria de redes) e para a decisão de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (teoria de internalização e eclética), que não focam, em grande profundidade, a capacidade de inovação da empresa, que irá influenciar o plano de atuação de forma importante, fator referido, por exemplo, nas entrevistas com os diretores das empresas de retalho (diretor de expansão empresa – PARFOIS), embalagens (diretor de recursos humanos da empresa 2) e comunicação (diretor geral da empresa – LOBA).

É tentador afirmar que, mesmo para empresas portuguesas, com boas relações humanas, em diversos mercados e indústrias, se não houver inovação, dificilmente os produtos e serviços de uma empresa serão aceites em novos mercados, inovação essa que idealmente será acompanhada da promessa de uma marca reconhecida internacionalmente, quer em mercados *business-to-business* (industriais), quer em mercados *business-to-consumer* (e.g. de grande consumo). Finalmente, a vontade de ser líder (característica masculina) é vista como sendo preponderante para uma boa atuação nos mercados internacionais.

## **6. Agradecimentos**

Agradecemos a todos os entrevistados e envolvidos, nomeadamente o Dr. Filipe Correia (PARFOIS), a Dra. Carla Ferreira (PARFOIS), o Eng.º Carlos Alves (HFA), o Eng.º Valter Henriques (SHORTCUT), o Dr. Manuel Bites (especialista de internacionalização), o Eng.º Paulo Bastos (PORTAX / IBEROPERFIL), e o Dr. Adelino Silva (LOBA) pela sua disponibilidade e auxílio para a realização do estudo. Agradecemos ainda ao elemento da empresa que pretende ficar anónima, pelo seu tempo e disponibilidade. Finalmente, a validação do presente documento, pelos participantes identificados em cima, foi uma etapa fundamental para assegurar a veracidade da história comunicada.

## **7. Referências**

AICEP - Instituto Superior de Gestão. 2010. “Estado, desempenho e fatores que influenciam a Internacionalização: O caso das PME’s portuguesas”. Available from: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/Questionario260511.pdf> [Accessed 28 October 2013].

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international Business studies*, pp. 1 – 26.



- Barrat, M., Choi, T. & Li M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, pp. 329 – 342.
- Becker-Ritterspach, F. & Bruche, G. (2012). Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. *European Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 232 – 247.
- Bell J. (1995). The internationalization of small computer software firms. A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8, 60-75.
- Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 155 – 174.
- Castellacci F. (2010). The internationalization of firms in the service industries: Channels, determinants and sectoral patterns. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 500 - 513, DOI: 10.1080/0965254X.2013.790466
- Cerviño, J. (2006), *Marketing Internacional – Nuevas perspectivas para un Mercado globalizado*. 1st ed.; Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796 – 820.
- Coviello, N.E. & Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm market *development*. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 7, pp. 49 – 61.
- Deloitte. (2012a). Estudo sem fronteiras. Available from: [http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte\\_estudo\\_sem\\_fronteiras\\_terminal\\_1.pdf](http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras_terminal_1.pdf) [Accessed 28 October 2013].
- Deloitte. (2012b). Estudo sem fronteiras. Available from: [http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte\\_estudo\\_sem\\_fronteiras\\_terminal\\_2.pdf](http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras_terminal_2.pdf) [Accessed 28 October 2013].
- Dunning, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, Vol.9, No. 2, pp. 163 - 190.
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 1, pp.68 – 101.
- Elharidy, A.M., Nicholson, B. & Scapens, R.W. (2008). Using grounded theory in interpretive management accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 139 – 155.
- Ellis, P.D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, Vol. 16, No. 5, pp. 573 – 593.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process *model*: a critical review. *International Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 257 – 277.
- Froese, F.J. & Peltokorpi, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 35, No. 1, pp. 49 – 60.

- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters - The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. Setembro, pp. 1-12.
- Gupta, V., Hanges, P.J. & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 11 – 15.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Inkpen, A.C. (2001). Strategic alliances. In: A.M. Rugman and T.L. Brewer (Eds.), *The Oxford handbook of international business*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp.402-427.
- Jill, F., Marie, J., Clare, R., Liz, G., Vikki, E., Martin, E. & Jeremy G. (2009). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*. Vol.25, No.10; p.1229-1245.
- Kalé, S.H. (2003). How national culture, organizational culture and personality impact buyer-seller interactions. In: P.N. Ghauri and J.-C. Usunier (Eds.), *International business negotiations*, 2nd ed., Amsterdam: Elsevier, pp.75-93.
- Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks? *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 489 – 498.
- Liu, Y., Li, Y. & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 3, pp. 381 – 393.
- Masum M., & Fernandez A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Thesis (PhD). Mälardalen University. Available from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 28 October 2013].
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, Vol.16, No. 4, pp. 441 – 454.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). E T & P Modeling the Speed of. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 5, pp. 537 – 553.
- Oxford Dictionaries. (2015a). Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/usury> [Accessed 21 April 2015].
- Oxford Dictionaries. (2015b). Available from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/diaspora> [Accessed 08 April 2015].
- Parker, L.D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, No. 1, pp. 54 – 70.
- Pham, K.N. (2008). Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries. Thesis (PhD). Fribourg University. Available from: <http://ethesis.unifr.ch/theses/downloads.php?file=PhamTKN.pdf> [Accessed 28 October 2013].
- Pogrebnjakov, N. & Maitland, C.F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 68 – 82.
- Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, Vol 18, No. 2, pp. 184–198.

- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No.1, pp. 3 – 18.
- Serra, F., Pointon J. & Abdou H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 210 – 224.
- Sousa, M., Baptista C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: segundo Bolonha*. Edições Pactor, Lisboa, Portugal. ISBN 978-989-693-001-1.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. 3<sup>a</sup> ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Trommer, S. (2014). Legal Opportunity in Trade Negotiations: International Law, Opportunity Structures and the Political Economy of Trade Agreements. *New Political Economy*, Vol. 19, No. 1, pp. 1 – 20.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 64 – 86.
- Viana, C. & Hortinha J. (2005). *Marketing Internacional*. 2nd ed., Edições Sílabo, Lisbon, Portugal.
- Yamao, S. & Sekiguchib, T. (2014). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 1, pp. 168–179
- Young, R.B. & Javalgi, R.G. (2007). International marketing research: A global project management perspective. *Business Horizons*, Vol. 50, No. 2, pp. 113 – 122.

### **Anexo III: Guião das entrevistas**

#### **Atividade da empresa:**

1. Qual a sua forma jurídica? (AICEP, 2010)
2. Quais as áreas (produtos/serviços) onde atua? (AICEP, 2010)
3. Quais as receitas totais da sua empresa no ano 2012? (AICEP, 2010)
4. Quantos funcionários tem a sua empresa a nível nacional e internacional? (Pham, 2008)
5. Há quantos anos vende produtos para o mercado internacional? (Pham, 2008)
6. Qual o peso da internacionalização nas receitas totais da sua empresa? (Pham, 2008)

#### **Internacionalização:**

7. Com o aumento da crise em Portugal, que medidas concretas tomou para a internacionalização? (Fonte própria)
8. Quais são os seus principais mercados internacionais? (AICEP, 2010)
9. Quais são os mercados internacionais que ambiciona atingir nos próximos 3 anos? (Pham, 2008)
10. Qual a perspetiva de internacionalização para os PALOP's (Países de Língua Oficial Portuguesa)? (Fonte própria)
11. Quais são os modos de entrada que utiliza para o mercado estrangeiro? (Masum & Fernandez, 2008)
  - Exportação;
  - Alianças;
  - Investimento direto;
  - Joint-ventures
  - Franchising;
  - Agente/Distribuidor local;
  - Licenciamento;
  - Outros.
12. Quais são as duas principais barreiras no seu processo de internacionalização? (e. g. Legislação para atividade do negócio; Distância geográfica) (Deloitte, 2012)
13. Por que motivo estas são as principais barreiras? (Fonte própria)
14. Quais as línguas que os seus recursos humanos falam? (Fonte própria)
15. Quais são os seus clientes-alvo? (Pham, 2008)
  - Retalhistas,
  - Grossistas,
  - Importadores
  - Consumidores finais.
16. Quais os fatores mais relevantes na seleção do destino? (Deloitte, 2012)
17. Como reuniu informações sobre o mercado alvo antes entrar nesse mercado? (Masum & Fernandez, 2008)
18. Possui uma estratégia eficaz para internacionalização? (Pham, 2008)
19. Tem um departamento responsável pela internacionalização? (Fonte própria)
20. Está a seguir algum modelo de internacionalização? (Fonte própria)

21. Teve algum contacto com entidades ligadas à atividade internacional nos últimos anos? (AICEP, 2013)
- AICEP;
  - IAPMEI;
  - Consulados/Embaixadas;
  - Associações empresariais/ Câmaras de Comércio.
22. A internacionalização é uma estratégia prioritária na sua empresa – do orçamento do próximo ano quanto é que em termos percentuais será para a internacionalização? (Masum & Fernandez, 2008)
- – 10%
  - 10%
  - 20%
  - 30%
  - 40%
  - 50%
  - + 50%
23. O gestor da empresa possui alguma experiência em internacionalização ou na área de negócios internacionais? (Masum & Fernandez, 2008)
24. Como avalia a sua experiência de internacionalização? (AICEP, 2010)
- (e. g. Conquista da quota de mercado; Notoriedade e Reconhecimento).
25. Quais os fatores que ajudaram no processo de internacionalização da sua empresa? (Masum & Fernandez, 2008)
- Mercado semelhante;
  - Oportunidade de crescimento;
  - Rede local;
  - Gestão com tendência para o risco.
  - Outros.
26. Está a aplicar uma estratégia global ou mais indicada para Portugal em concreto? (Fonte própria)
27. Relate-me um caso de um cliente novo internacional de sucesso. (Fonte própria)

## Anexo IV: Síntese das estratégias de internacionalização das empresas (segundo os entrevistados)

Tabela 11 - Estratégias de internacionalização das empresas

Empresa / Entidade	Principais Barreiras	Clientes-Alvo	Fatores para seleção do destino	Obtenção de informação dos mercados	Eficácia da estratégia	Departamento Responsável	Modelo / Modos de Internacionalização	Contato com entidades	Línguas RH	Experiência dos Diretores	Avaliação da experiência	Fatores de ajuda no processo	Caso de sucesso
<b>Parfois</b>	Taxas aduaneiras; Fatores Culturais; Fatores burocráticos.	Consumidores de acessórios.	Países emergentes; Pouca concorrência. Desejo por marcas estrangeiras.	Visitas aos mercados.	Alta	Sim	Lojas próprias; franchisadas.	AICEP; Profissionais da área no mercado.	Inglês; Francês; Árabe; Romeno; Russo.	Alta	Top of Mind.	Aceitação rápida do mercado.	Geórgia.
<b>Colep</b>	Fatores Culturais; distância geográfica; Expatriamento de Pessoas.	Multinacionais.	Proximidade do mercado.	Seguem os clientes.	Alta	Sim	Parcerias (Joint-Ventures); Fusões; Aliança estratégica; Aquisições (IDE).	Embaixadas; Consulados; AICEP.	Inglês; Língua local.	Alta	Querer ser líder.	Inovação e competitividade; Parceiros estratégicos.	Reino Unido.
<b>HFA</b>	Legislação; Cumprimento de prazo de entrega.	Multinacionais; PMEs; Incubadoras; Indústria Automovél.	Capacidade tecnológica; Capacidade financeira.	Estudos de mercado; Contato com empresas locais.	Alta	Não (Parte Comercial)	Parcerias; Agentes locais; Exportação.	AICEP; IAPMEI; INOVARIA.	Inglês; Francês; Alemão	Alta	Quota de Mercado.	Know-how; Qualidade	França.

Empresa / Entidade	Principais Barreiras	Clientes-Alvo	Fatores para seleção do destino	Obtenção de informação dos mercados	Eficácia da estratégia	Departamento Responsável	Modelo / Modos de Internacionalização	Contato com entidades	Línguas RH	Experiência dos Diretores	Avaliação da experiência	Fatores de ajuda no processo	Caso de sucesso
<b>PORTAX / IBEROPERFIL</b>	Fatores culturais; Custos para visitas	Promotores imobiliários; Retalhistas; Contractors.	Países emergentes; Rede de contactos; Network	Visitas aos mercados; Pedido de informações a fornecedores locais; Network	Alta	Sim (Departamento exportação).	Agentes locais; Exportação para armazenistas e carpintarias locais; Exportação direta.	AICEP.	Inglês; Francês; Espanhol.	Alta	Consolidar os mercados.	Versatilidade e adaptabilidade; Novidade; Confiança.	Todos os clientes.
<b>LOBA</b>	Questões administrativas; Alfandegas; Sistema bancário; Fatores Culturais	Empresas e Estado.	Proximidade cultural.	Visitas e estudos de mercado.	Definição de um <i>business plan</i> .	Não (Parte comercial).	Parcerias com um conjunto de empresas; (Projeto conjunto); criação de empresa local em Angola.	AICEP; IAPMEI.	Português; Inglês.	Alta	Possuir o serviço distinto.	Ser distinto; Apoio financeiro.	Todos os clientes.

Empresa / Entidade	Principais Barreiras	Clientes-Alvo	Fatores para seleção do destino	Obtenção de informação dos mercados	Eficácia da estratégia	Departamento Responsável	Modelo / Modos de Internacionalização	Contato com entidades	Línguas RH	Experiência dos Diretores	Avaliação da experiência	Fatores de ajuda no processo	Caso de sucesso
SHORTCUT	Necessidade de responder a um conjunto de inquéritos para avaliação.	Empresas	Facilidade da língua; Maturidade do mercado.	Prospecção do mercado; Reuniões com empresas; Escolha dos clientes a visitar; Estabelecimento de pontos de contato.	Média / Alta	Não (direção; consulta de empresas de consultoria).	Conhecimento dos clientes Missões; Internacionalização por intermédio de clientes Portugueses; Exportação.	Consulados; AICEP; ANJE	Inglês; Francês; Italiano.	Baixa / Média	Encontrar clientes e reforçar essa posição.	Possuir parceiros de confiança; Rede local; Supressão de necessidades.	Reino Unido
Ex-Especialista AEP	Legislação; Costumes e cultura local; Questão monetária; Pouca qualificação dos empresários.	Agentes; Distribuidores.	Conhecimento do mercado local; Adaptação do produto; Questão do preço; Proximidade cultural, geográfica, legal.	Recolha de informações estatísticas; Visitas aos mercados; Ir a feiras; Estudos de mercado; Contactos locais.	Média	Sim	Exportação Direta e Indireta; IDE; <i>joint-ventures</i> ; Parcerias.	AICEP; ATP; AORP; AIP; AEP	Inglês; Francês	Baixa.	Nichos de mercado	Bom contato e advogado local; Qualidade; diferenciação; Tendência para o risco; Confiança; Descentralização de funções.	Empresa de caldeiras e cadeiras rústicas.

Fonte: Elaboração própria



